CEGAQ

91.0006

7.00 $

CONSEIL
D'ÉCONOMIE
ET DE GESTION
AGRICOLES
DU QUÉBEC

4e Colloque (1991) sur la gestion de l'entreprise agricole

La seconde vague de la gestion

Le 1er février 1991

Québec

Cahier de
conférences

4e COLLOQUE (1991) SUR LA GESTION DE L'ENTREPRISE AGRICOLE "LA SECONDE VAGUE DE LA GESTION"

Le 1er février 1991
Centre de Congrès de Drummondville

Conseil d'économie
et de gestion
agricoles du Québec
CEGAQ

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Agriculture,
des Pêcheries et de
l'Alimentation

92-02502/

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
1er trimestre 1991
ISBN-2-551-12546-4

ORGANISATION

COMITÉ "GESTION DE L'ENTREPRISE AGRICOLE"

DAIGLE Réal*, agronome - Fédération des syndicats de gestion du Québec

FERRON Pierre*, agronome - Direction régionale de la Mauricie - MAPAQ

GAGNÉ Anne, consultante privée en gestion agricole

GAGNON Rémi, agronome - Société du crédit agricole

HAMEL Daniel*, agronome - Institut de technologie agro-alimentaire

JOHNSTON Norman*, agronome - Office du crédit agricole du Québec

LAPIERRE Yves, agronome - Direction générale de l'économie - MAPAQ

LEBLANC Louise, agronome - Banque Royale

LÉGARÉ Gaston, agent de recherche - Société du crédit agricole Canada

LEVALLOIS Raymond, agronome - Université Laval

TREMBLAY Denis*, agriculteur à Delisle

VIGNEAULT Claire*, agricultrice à Plessisville

* Membres du comité organisateur

SECRÉTARIAT

200-A, chemin Sainte-Foy, 11e étage
Québec (Québec)
G1R 4X6

Claire Filion, agronome, secrétaire du CEGAQ - MAPAQ
Pierrette Bilodeau, agente de secrétariat.

MOT DU COMITÉ

Hier encore, on parlait du propriétaire de l'entreprise comme d'un seul individu. En matière de gestion, on ne faisait état que de ses objectifs propres. Mais aujourd'hui, plusieurs de ces fermes sont devenues des entreprises où l'on compte plusieurs décideurs. Certaines en sont même rendues à un point où la gestion est devenue une activité spécialisée, avec des conseils d'administration bien structurés.

Est-ce le prélude à l'entreprise agricole de demain au Québec? Loin de nous l'idée d'en être les prophètes. Mais, chose certaine, une entreprise qui a, à sa tête, un groupe plutôt qu'une seule personne, risque de se comporter bien différemment.

C'est dans ce contexte que nous vous présentons ce 4e Colloque sur la gestion de l'entreprise agricole. Un contexte sans cesse changeant où on ne parle plus uniquement des objectifs du ou des individus mais, également, des objectifs de l'entreprise comme entité propre. Pour faire face à ce défi, les gestionnaires et les conseillers devront intégrer de nouvelles valeurs à la gestion agricole. Ce sera "la seconde vague de la gestion".

La 1re vague aura été celle de la mise en place des outils. Dans une volonté d'optimisation des ressources, on a appris à tenir une bonne comptabilité, et à s'en servir. Les budgets, les coûts de production et la planification des projets sont désormais des termes bien connus des gestionnaires.

Mais il n'y a pas que les chiffres... On commence à intégrer des facteurs non quantifiables au processus de décision. Ainsi, parmi ces "nouveaux" éléments, on verra apparaître les notions de culture et d'orientation de l'entreprise. On parlera également de gestion de la qualité comme dans les autres secteurs de l'économie. Enfin, la valorisation de notre secteur d'activité sera désormais une préoccupation de plus en plus présente chez nos gestionnaires d'entreprises agricoles.

Cette année, le Colloque sur la gestion de l'entreprise agricole sera une nouvelle occasion d'aller un peu plus loin...

Nous espérons vous y rencontrer.

Le comité organisateur

Dans ce document, la forme masculine désigne aussi bien les femmes que les hommes.

TABLE DES MATIERES

"LA NOUVELLE GESTION DES ANNÉES 90" 9

Conférencier: Raymond Levallois, professeur à la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval

Collaborateurs: Denis Cormier, Réal Daigle, Jean-Pierre Lachapelle, Claude Tremblay

"SURVIVRE EN AGRICULTURE D'ICI L'AN 2000" 37

Conférencier: Paul Sauvé, directeur, Direction régionale de Saint-Hyacinthe, MAPAQ

"GESTION ET CULTURE D'ENTREPRISE DANS LA VIE QUOTIDIENNE A LA FERME" 51

Conférencier: Jacques Brodeur, professeur en Sciences humaines, Institut de technologie agro-alimentaire de Saint-Hyacinthe

"LES ENTREPRISES AGRICOLES: DES ENTREPRISES GAGNANTES" 65

Conférencière: Suzanne Dion, consultante, Services de consultation et de production Suzanne Dion Inc.

"LA GESTION INTÉGRALE DE LA QUALITÉ: CHEZ SOI D'ABORD" 77

Conférencière: Christine Gagnon, consultante en développement organisationnel, Bell Canada

---

Note: A part quelques modifications, les textes contenus dans ce document ont été reproduits tels qu'ils ont été présentés par les auteurs.

"LA NOUVELLE GESTION DES ANNÉES 90"

Conférence présentée le 1er février 1991
dans le cadre du colloque
"La gestion: La seconde vague de la gestion"

préparée par

Raymond Levallois, professeur à la Faculté des sciences
de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval

avec la collaboration de:
Denis CORMIER, Réal DAIGLE, Jean-Pierre LACHAPELLE, Claude TREMBLAY

Est-ce que la gestion de l'entreprise agricole est en train de changer? Y a-t-il plusieurs définitions de la gestion agricole? En fait, nous pouvons déjà répondre non à ces deux questions. Par contre, le contexte socio-économique change. Les besoins des personnes évoluent suivant l'évolution globale de la société comme ceux d'une même personne,et qui se modifient au cours de son existence. Par exemple, on parle beaucoup de qualité de vie aujourd'hui ainsi que de protection de l'environnement. Il s'agit de nouvelles tendances sociales. D'autre part, pour une personne déterminée qui vient de s'installer avec beaucoup de dettes, l'efficacité économique est prioritaire. Par contre, quinze ou vingt ans plus tard, après avoir réussi à réduire de façon importante ses dettes, la qualité de vie ou la satisfaction de besoins personnels moins économiques pourra devenir l'objectif à atteindre.

Ainsi, d'une période à l'autre au niveau de la société en général mais aussi de celui d'une personne en particulier, l'accent sera mis sur des aspects différents. Par conséquent, la gestion qui consiste essentiellement à s'organiser dans son entreprise pour atteindre ses objectifs, doit, elle aussi, mettre l'accent un peu plus sur tel ou tel aspect en fonction des besoins les plus importants du moment (ceux de la société et de l'individu).

D'autre part, il y a des réalités qui existaient hier et que nous semblons découvrir aujourd'hui. C'est que, ces réalités ont été ignorées, consciemment ou non, sous prétexte d'une gestion plus rationnelle! Mais, comme vous le savez, la réalité finit toujours par s'imposer.

En fait, la gestion en tant que telle ne change pas mais les valeurs et préoccupations véhiculées par la société évoluent ainsi que le contexte économique dans lequel doit vivre l'entreprise agricole. L'objet de ce document est d'essayer de mettre en évidence ces nouvelles tendances avec leurs conséquences sur de la gestion agricole. Nous procéderons en deux étapes soit:

- **Nouvelles tendances de l'entreprise agricole et de sa gestion**

- Conséquences au conseil de gestion

1. NOUVELLES TENDANCES DE L'ENTREPRISE AGRICOLE ET DE SA GESTION

La gestion de l'entreprise agricole se fait de plus en plus en équipe selon une rationalité qui dépasse l'aspect économique et dans un contexte incertain. Cela accroît l'importance accordée à la gestion à moyen et long terme.

1.1 Le chef d'entreprise est de plus en plus une équipe

Jusqu'à ces dernières années, on a eu tendance à ne considérer que le "chef d'entreprise" comme preneur de décisions sur la ferme. En fait c'était une fausse perception de la réalité. L'agriculteur, de par la nature de l'entreprise gérée qui est le plus souvent de type familial, a toujours dû composer d'une façon ou d'une autre avec sa famille pour prendre ses décisions. Mais aujourd'hui, cette réalité s'amplifie pour deux raisons. Les femmes prennent de plus en plus "leur place" en agriculture et donc à la ferme, notamment au plan financier. De plus, les entreprises gérées par des associés (de la même famille ou non) sont de plus en plus nombreuses.

Cette situation a comme conséquence que les décisions, au moins celles d'orientation, sont de plus en plus le résultat de discussions au sein d'une équipe avec tous les efforts d'ajustements et de compromis que cela suppose.

Dans ce contexte, définir des objectifs d'entreprise réalistes et en harmonie avec les objectifs personnels de chacun des partenaires devient un exercice plus difficile mais aussi très stimulant.

D'autre part, cette nouvelle situation présente au moins un avantage. En effet, elle oblige les gestionnaires à se fixer des objectifs communs au niveau de l'entreprise, sous peine de voir surgir des difficultés majeures au sein de l'équipe responsable de la ferme.

C'est évident, quand il y a plusieurs décideurs, le fait de savoir clairement où on veut se diriger facilite considérablement la vie du groupe et l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Bien entendu, tous ces objectifs sont révisables n'importe quand avec l'accord de l'équipe.

Il va donc falloir que les partenaires communiquent, prennent le temps de se parler et de se comprendre.

Il est clair qu'il faudra en arriver à des compromis, afin de régler le problème des objectifs contradictoires qui peuvent exister, par rapport à une personne, et encore plus à une équipe.

Les décisions finales représenteront le résultat de la réduction de ces contradictions au sein du groupe gestionnaire.

Ce constat nous semble fondamental pour mieux comprendre la gestion d'une ferme aujourd'hui et demain.

Une autre tendance du même type voit le jour. Il s'agit de la présence de plus en plus fréquente d'employés sur les fermes. Cette tendance a des conséquences sur la gestion de l'entreprise agricole en y ajoutant le volet gestion du personnel. Les responsables de l'entreprise agricole doivent gérer ce personnel de façon satisfaisante pour les deux parties. Cela exige des aptitudes à la communication et au dialogue.

Les employés sont de plus en plus associés à la gestion de la ferme, au moins en ce qui a trait aux objectifs techniques. De simples exécutants, ils deviennent de plus en plus des participants à un projet commun.

Et la réussite de l'entreprise repose en grande partie sur l'harmonie existante entre les employés et les propriétaires. Ainsi le volet "gestion du personnel" devient un volet de plus en plus important et déterminant du succès dans un nombre de plus en plus grand d'entreprises agricoles.

D'autre part, pendant que la gestion globale est de plus en plus l'affaire d'une équipe, la gestion de la production donc la gestion technique, la gestion plus quotidienne devient de plus en plus l'affaire d'une personne. En effet chaque membre de l'équipe tend à se spécialiser: une personne responsable du troupeau, une autre responsable des cultures, etc. et ceci avec une assez grande autonomie. Mais, là aussi, il faudra s'assurer que toutes ces personnes travaillent en harmonie en vue de l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise afin d'éviter des surprises.

Pour résumer cette nouvelle tendance:

> La gestion globale de l'entreprise agricole se fait de plus en plus par une équipe. Cette équipe doit régler les contradictions de ses objectifs personnels pour établir des objectifs communs pour l'entreprise. Par contre, nous évoluons vers une plus grande spécialisation de la gestion technique. Enfin la gestion du personnel prend de plus en plus d'importance.

1.2 L'agriculteur prend ses décisions selon une rationalité qui lui est propre

Les performances économiques ne suffisent pas à expliquer les décisions des agriculteurs. La rationalité économique présente a des limites.

Il s'agit d'une autre donnée fondamentale que les chercheurs, spécialistes et vulgarisateurs ont ignorée, oubliée,... pendant une longue période sous prétexte d'une gestion rationnelle!..

Or si on observe attentivement les agriculteurs lorsqu'ils prennent des décisions, il semble évident que l'atteinte de performances économiques traduites essentiellement par un profit maximal n'est pas souvent l'objectif

ultime à atteindre. Il y a beaucoup d'autres aspects qui conditionnent les décisions des agriculteurs: qualité de vie, transmission du patrimoine, valorisation sociale, diminution du risque, etc.

Pendant trop longtemps, on a parlé de décisions rationnelles avec le postulat que l'agriculteur était un acteur économique rationnel. Ainsi, la théorie suggère qu'une bonne décision est une décision bien préparée, rationnelle, cohérente qui vise l'obtention d'un gain maximal. A ce propos, voici une description de la décision rationnelle proposée par Gremion et citée par Desjeux (Desjeux 84).

> "Le décideur est donc quelqu'un qui envisage toutes les alternatives ainsi que les conséquences qui découleraient de tous les choix possibles, pense aux conséquences en fonction d'une échelle de préférence fixe et choisit l'alternative qui lui procure le gain maximum"

C'est l'approche rationaliste dite de l'homo-economicus. Les individus ne seraient mus que par des mobiles économiques, conscients et mesurables.

C'est une approche intellectuellement satisfaisante car logique, standard et mesurable. Mais est-ce la réalité? De plus en plus de chercheurs remettent en cause cette approche. Le plus connu de ces chercheurs est, sans aucun doute, Simon (prix Nobel d'Économie en 1978). Ainsi, dès 1956, il énonce les théories de la "rationalité limitée". Ainsi Kitous (Kitous 85) retraçant l'évolution de Simon note:

> "Pour Simon, il devient alors clair que la science économique classique, avec sa notion d'un individu rationnel qui cherche à optimiser ses décisions, est totalement caduque. Au contraire, dit-il, l'homme placé en situation d'incertitude, disposant d'une information

> incomplète, partagé dans les critères de choix à appliquer, cet homme va chercher à satisfaire un certain niveau d'aspiration qui est lui-même relatif au contexte, borné."

Ce même Simon, cité par Desjeux (Desjeux 84), écrit avec March dans son livre Les organisations, que: "on ne cherche pas la meilleure solution mais la solution satisfaisante à un moment donné". Teulier (Teulier 86, p. 39) note dans le même sens:

> "En effet, l'agriculteur très souvent ne "maximise" pas, il se "satisfait". C'est ainsi que bien souvent l'observateur extérieur a quelques difficultés à comprendre les choix de niveaux d'intensification faits par les agriculteurs. Ces derniers n'ont pas fait nécessairement de choix conscient "de niveau d'intensification" tel qu'il est formulé ici. Simplement ils se satisfont d'une situation caractérisée par un bon compromis de risque pris, de revenu, de travail agréable ou désagréable à effectuer, d'insertion dans le milieu professionnel, social, etc."

L'expérience du Conseil en gestion nous amène à conclure dans le même sens. L'optimisation ou maximisation en fonction de contraintes données est une pure vue de l'esprit. La réalité est tout autre, plus complexe. Cela explique d'ailleurs la remise en cause quasi-unanime de l'utilisation de la programmation linéaire et de tout modèle du genre au niveau du conseil de gestion... trop rigides, trop rationnels, trop loin de la réalité vécue par l'agriculteur, trop différents du raisonnement de l'agriculteur au niveau de sa logique de résolution des problèmes qui prend très souvent en compte des éléments difficilement chiffrables.

Cette constatation n'est pas nouvelle mais elle prend beaucoup de vigueur en ce moment. L'économie n'est pas une fin mais un moyen. De façon implicite les agriculteurs ont toujours été convaincus de cela. Et cela peut expliquer en partie l'incompréhension qui a pu survenir entre les conseillers et les agriculteurs.

Cependant, il ne faudrait pas conclure à un autre extrême soit que l'aspect économique n'a plus d'importance. En effet là encore, la réalité reprendrait vite le dessus en faisant disparaître rapidement les entreprises incapables d'équilibrer leurs finances. Il y a des seuils vitaux à respecter au niveau économique; ainsi il est obligatoire que le bénéfice net (bénéfice après rémunération du travail familial ou prélèvement pour vivre) ne soit pas négatif. C'est une question de survie, de pérennité de l'entreprise, ce n'est pas discutable. Ce qui est discutable c'est d'accroître sans cesse ce bénéfice net. C'est très différent. En quelque sorte, quoi qu'on dise, il faut avoir les moyens financiers pour reléguer les aspects économiques au deuxième plan!

Cette mise au point faite, il est de plus en plus clair que

> les agriculteurs ne recherchent pas nécessairement le profit maximal mais une situation qui satisfait une large gamme de besoins variables d'une personne à une autre, d'une famille à une autre (revenu suffisant, risque tolérable, valorisation sociale intéressante, travail agréable, transmission du patrimoine, etc.

1.3 La dimension humaine prend de l'importance au sein de l'entreprise agricole

Pendant des décennies, on a eu tendance à considérer l'entreprise agricole comme une entité indépendante de ses propriétaires et, à ce titre,

comme une entité ayant ses objectifs propres surtout axés sur la maximisation des profits. On a essayé de séparer la famille de la ferme même si cette ferme était qualifiée de familiale. A notre avis, c'est un autre aspect qui a contribué aux difficultés rencontrées lors de la promotion de la gestion agricole. Les conseillers et les agriculteurs avaient de la difficulté à se mettre sur la même longueur d'onde.

Mais depuis quelques années, et pas seulement au Québec, les chercheurs et spécialistes en gestion, sous la pression des agriculteurs et de leurs résistances aux conseils et aux méthodes proposées, prennent conscience de l'importance de la personne, de la famille dans l'entreprise agricole. On va jusqu'à dire aujourd'hui que le coeur de l'entreprise agricole c'est l'équipe responsable et que cette entreprise est au service des objectifs de cette équipe. C'est une petite révolution qui risque de remettre en question les méthodes et surtout la façon de pratiquer le conseil en gestion. C'est d'ailleurs déjà commencé.

Cependant, il faudrait éviter de tomber dans un excès opposé. Au point de vue économique, l'entreprise agricole est quand même distincte de l'équipe responsable avec des lois à respecter (l'équilibre budgétaire en particulier). Mais la gestion de cette entreprise doit tenir compte des particularités des personnes responsables. Dans les fermes, à cause de leurs dimensions relativement restreintes et du fait que les travailleurs et gestionnaires sont le plus souvent les propriétaires aussi de l'entreprise, les interrelations entre les personnes et cette entreprise sont très fortes et souvent déterminantes. On ne peut pas ignorer cette situation.

Il nous semble probable et heureux que la dimension humaine de la gestion agricole va prendre de plus en plus de place mais, sans oublier que l'entreprise doit présenter un minimum d'efficacité économique afin, que sa survie ne soit pas remise en cause.

Après l'agriculture, "un mode de vie" où le souci de l'économie était ignoré et l'agriculture, "une activité économique" vouée à l'efficacité à tout prix, nous arrivons à une agriculture, "une activité économique au service des personnes qui en sont responsables". Cette situation nous apparaît comme une évolution heureuse.

1.4 Les certitudes disparaissent

La gestion d'une entreprise agricole a toujours dû se faire dans un contexte incertain. Mais aujourd'hui cette particularité s'amplifie.

On a toujours dit qu'en agriculture on n'est sûr de rien: climat, prix, maladies, etc. Mais malgré cela, ces dernières décennies il y avait des certitudes relatives. Toutes les techniques étaient bonnes pourvu qu'elles permettaient d'augmenter les rendements. L'avenir était à la performance technique, à l'obtention de meilleurs rendements. L'achat de quota était rentable et peu risqué. La spécialisation était une condition de succès, etc.

Eh bien! aujourd'hui, toutes ces affirmations en prennent pour leur rhume. On n'est plus sûr de rien. Il semble que l'utilisation de tous les produits chimiques, qui ont permis à la plupart des agriculteurs de voir leurs performances techniques faire des bonds spectaculaires, est désormais à proscrire pour respecter la nature. Est-ce vraiment toujours intéressant de viser des rendements maximaux? On dit aussi qu'il y aurait intérêt à diversifier les productions sur une ferme. Avec les négociations internationales (GATT en particulier) nos plans conjoints seront-ils remis en cause? Le prix des quotas ne risque-t-il pas de chuter, etc.

La gestion d'une entreprise agricole doit se faire dans ce nouveau contexte, incertain par définition. C'est un des défis que doit relever la gestion d'aujourd'hui.

Dans un tel contexte, une gestion plus fine avec l'analyse de plusieurs possibilités permettant l'atteinte des mêmes objectifs définis au préalable va prendre beaucoup d'importance. De plus en plus, il y aura plusieurs moyens d'arriver à des résultats semblables. Il y aura de plus en plus de place pour la créativité, l'imagination. La capacité de gestion va se mesurer en partie par la capacité d'imaginer différentes façons d'organiser sa ferme et par la capacité à s'adapter à un environnement changeant.

D'autre part, qui dit incertitude dit risque. Ainsi, l'accent va être de plus en plus mis sur l'utilisation de techniques de mesure de ce risque surtout au point de vue financier et sur les moyens permettant de minimiser ces risques.

> Dans un nouveau contexte d'incertitude, l'analyse de différentes possibilités permettant d'atteindre ses objectifs, la capacité de s'adapter à un environnement changeant et l'utilisation de méthodes d'analyse du risque vont prendre de plus en plus d'importance.

1.5 La nécessité d'une gestion à moyen et long terme s'accentue

Jusqu'à maintenant, on a fait essentiellement de la gestion à court terme sans planification structurée à long terme. Il est extrêmement rare de rencontrer des agriculteurs qui ont établi clairement ce qu'ils espèrent faire avec leurs fermes pour les 5 à 10 ans à venir, avec les moyens à prendre selon un calendrier assez précis. Or dans le contexte d'aujourd'hui et de demain cette planification à moyen et long terme va prendre de plus en plus d'importance.

Le paradoxe apparent est que plus l'environnement est incertain, plus il faut planifier l'avenir afin d'être capable d'atteindre ses objectifs.

Mais qu'est-ce que ça veut dire planifier? Essentiellement, ça veut dire établir un programme d'actions dans le temps en vue d'arriver à un but déterminé. L'avantage d'un tel programme dans le temps est de servir de repère afin de savoir en permanence si on suit ou si on s'éloigne de l'itinéraire prévu. Et si on s'en éloigne, une bonne gestion consiste à trouver au plus vite les correctifs à apporter pour revenir au plan initial.

Évidemment, il est clair que ce plan peut être modifié en cours de route si les objectifs changent dans le temps.

Prenons un exemple. Dans cinq ans, j'aimerais avoir une entreprise de 45 vaches et un employé permanent, afin de prendre un peu le temps de vivre. D'autre part, dans dix ans, je vise un niveau d'endettement réduit à 30 % de mon actif afin de ne plus être stressé par les remboursements à faire et d'augmenter mon revenu disponible à 20 000 $. En conséquence, il est possible de planifier l'augmentation du troupeau avec l'achat de quota correspondant pour les cinq ans à venir. Et tout projet d'investissement va être analysé en particulier, par rapport à l'objectif de réduction de l'endettement. Il s'agit d'une planification à moyen et long terme. On sait où on s'en va.

Quelqu'un a dit "Quand on ne sait pas où on va on arrive ailleurs!"

Eh bien! dans le contexte incertain et changeant que nous connaissons, si vous ne savez pas où vous voulez aller, vous avez toutes les chances d'arriver ailleurs, d'arriver à une situation qui ne vous satisfait pas du tout.

Pour mieux comprendre prenons l'exemple d'un pilote d'avion. Comme vous le savez, avant de décoller le pilote établit un plan de vol (il planifie son vol) avec plusieurs points de repère. Pendant le vol, il vérifie régulièrement sa position avec les instruments de son tableau de bord et compare systématiquement sa position avec son plan de vol. Et dès qu'il y a des différences, sur la trajectoire en particulier, il va vite corriger la situation pour se rapprocher de son plan initial. Ce plan de vol est d'autant plus utile qu'il y a des imprévus (vitesse et direction des vents par exemple). A la

limite, s'il n'y avait jamais d'imprévus, un tel plan de vol serait pratiquement inutile.

Pour la gestion d'une entreprise, c'est la même chose, plus il y a risque d'avoir des imprévus et plus c'est important de planifier pour ne pas perdre le contrôle.

Dans le même ordre d'idée, si on ne sait pas où on s'en va, on ne sait pas non plus comment y aller et en plus, on risque de ne pas se rendre loin.

Vous êtes en auto et, à chaque carrefour rencontré, c'est le cas de conscience: à droite? à gauche? tout droit? La décision est d'autant plus difficile à prendre que vous ne savez pas où vous voulez aller.

D'autre part, quand vous arrivez dans une ville que vous connaissez bien, vous pouvez circuler et aller où vous désirez sans l'aide d'un plan. Il n'y a pas d'incertitude. Par contre, lorsque vous arrivez dans une nouvelle ville inconnue, c'est l'incertitude complète. Le réflexe est de consulter un plan de la ville pour réduire cette incertitude et être capable d'atteindre plus facilement l'endroit désiré. Plus c'est l'inconnu plus il faut un plan. En gestion c'est pareil.

> La planification à moyen et long terme va prendre de plus en plus d'importance avec un environnement technico-socio-économique de plus en plus instable.

1.6 La ferme est plus qu'une unité de production, c'est une entreprise

Pendant de nombreuses années, et encore aujourd'hui, on a tendance à considérer la ferme d'abord et avant tout comme une unité de production avec toutes les conséquences que cela représente. Il n'y a qu'à observer l'importance que le milieu agronomique accorde encore aux aspects techniques, aux

performances techniques indépendamment des autres aspects (charges de travail, équilibre financier, etc.).

Or une ferme, c'est beaucoup plus qu'une (ou que des) production(s). C'est une entité où il faut organiser un ensemble de ressources (humaines, financières et matérielles) en vue de produire selon des techniques de production adaptées. Cela doit se faire en assurant un équilibre entre les ressources disponibles et les ressources nécessaires tout en visant la satisfaction des responsables de cette entreprise.

La production en tant que telle, les techniques de production ne représentent qu'un aspect de l'entreprise agricole. Et, aujourd'hui comme hier et comme demain, la survie de l'entreprise agricole passe par la prise en considération de l'ensemble de la ferme prise globalement.

La gestion de la production n'est pas une fin en soi mais un moyen au sein d'un ensemble complexe qu'est l'entreprise agricole.

L'avenir nous semble plus au bon administrateur de ferme laitière (pour prendre un exemple) qu'au bon éleveur. Evidemment l'un n'empêche pas l'autre. Mais un bon éleveur doublé d'un mauvais administrateur aura de plus en plus de difficulté à réussir ou pire à survivre en agriculture.

On a assez bien intégré le terme "entreprise agricole" mais on parle encore de "producteurs" et non de "chefs d'entreprise agricole" ou même plus simplement "d'agriculteurs". C'est révélateur!

> L'agriculteur est beaucoup plus qu'un producteur, il est, et devra de plus en plus, être un professionnel qui doit administrer une entreprise avec toutes les conséquences que cela représente au niveau gestion.

1.7 L'entreprise agricole est une entité en interaction avec son milieu

Ici encore, on a eu tendance à ne considérer la ferme que pour elle-même indépendamment de ses relations avec son milieu. Or, l'entreprise agricole vit dans un milieu naturel et dans un milieu socio-économique. Cette entreprise est influencée par ces milieux mais elle intervient aussi dans ces milieux.

D'où l'importance croissante accordée ces temps-ci à la protection de l'environnement avec différents termes du genre "agriculture durable", "agriculture écologique", "agriculture biologique" et au développement régional.

Nous prenons de plus en plus conscience que le respect de la nature, de l'environnement est une dimension qu'il faut prendre en compte à la ferme. Bien entendu, tout n'est pas encore très clair et nous verrons très probablement des approches différentes et même divergentes à ce sujet. Mais c'est une réalité que nous ne pourrons pas ignorer pendant les prochaines années. Et cela a des conséquences en ce qui concerne la gestion de l'entreprise agricole de demain. Le concept de rentabilité devra être ajusté à cette nouvelle situation. Il va falloir trouver le moyen d'introduire dans nos calculs et dans l'évaluation de différentes possibilités une (ou des) façon(s) de tenir compte de l'aspect conservation des ressources à la ferme. Cela va nous amener à juger des projets sur des périodes de temps plus longues, avec évaluation de conséquences autres que financières à court terme comme c'est la tendance actuelle. A moyen terme, un système de culture peut être plus rentable car plus respectueux des ressources (sol, eau,...) qu'un autre système plus payant à court terme mais dégradant les ressources.

Il est urgent d'ajuster nos méthodes de travail à cette nouvelle approche pour laquelle nous sommes assez mal préparés.

Les calculs économiques devront dépasser le court terme pour intégrer les aspects de la conservation des ressources à moyen et long terme.

D'autre part, une autre prise de conscience voit le jour ces temps-ci. Il s'agit du développement régional reposant sur un nombre suffisant de fermes dans une région pour assurer la viabilité de nombreux services collectifs (postes, hôpitaux, écoles, différents commerces, etc.). C'est une prise de conscience récente mais cruciale. Le rôle de l'entreprise agricole n'est pas seulement de produire des aliments comme on s'est plu à le dire souvent, mais aussi de contribuer à la vitalité de la vie socio-économique de la région.

Cette prise de conscience prend tout d'un coup de l'ampleur parce que des paroisses, des petites régions sont déjà touchées en ce qui a trait aux services, tellement il reste peu de monde sur le territoire et peu d'agriculteurs en particulier.

Le rôle que joue l'agriculture dans la société déborde la production d'aliments sains et à coût raisonnable, pour englober l'occupation et la protection du territoire, tout en contribuant à la vie socio-économique de la région.

Mais comment va-t-on évaluer cette fonction "occupation et protection du territoire" et cette contribution à la vie socio-économique de la région? Comment et qui va rémunérer ces fonctions qui prennent une importance considérable dans les régions périphériques en particulier? Autant de questions auxquelles nous ne pouvons pas répondre dans le cadre de ce document. Mais autant de questions qu'il va falloir poser!

Prenons un exemple. Un jeune agriculteur pense à prendre la relève de ses parents. La ferme est située dans une région "qui se vide". Du point de vue de la vie régionale il devrait rester à la ferme. Mais d'un point de vue personnel c'est différent. Est-ce que ça vaut la peine d'investir dans cette région? Est-ce qu'il n'y a pas un risque que l'investissement se dévalorise à cause de la disparition progressive de l'agriculture de cette région? Est-ce que la vie ne serait pas plus agréable avec tous les services disponibles dans une région dynamique, avec en plus une meilleure valorisation des investissements? Si on ne voit que l'intérêt de la région, on conseille à ce jeune agriculteur de rester dans sa région mais, si on considère les intérêts personnels de cet agriculteur comme prioritaires, on va être tenté de lui conseiller de partir vers une région plus dynamique. Faut-il concevoir de nouvelles politiques incitant les jeunes à rester dans les régions en déclin et si oui, quelles politiques et à quel coût? etc.

Et même sans répondre à ces questions, il est clair que la gestion des fermes devra tenir compte de plus en plus de toutes ces nouvelles dimensions.

2. CONSÉQUENCES AU CONSEIL EN GESTION

Nous venons de mentionner un certain nombre de caractéristiques relatives à l'entreprise agricole et à sa gestion, qui prennent de plus en plus d'importance. Évidemment, cette nouvelle situation ne peut pas faire autrement que d'entraîner des conséquences au du conseil en gestion. Nous allons essayer de préciser ces conséquences.

2.1 Un conseil en gestion plus humain et plus centré sur les objectifs de l'agriculteur

Pendant les quinze, vingt dernières années et plus on a mis l'accent sur le développement d'outils au service de la gestion (système comptables, analyse de groupe, diagrammes d'efficacité, banques de données, etc..). Tous ces

outils peuvent être améliorés et on peut en concevoir de nouveaux. Mais l'urgence n'est plus au niveau des outils mais plutôt dans la façon de pratiquer le conseil en gestion.

La réflexion d'un conseiller à ce sujet est révélatrice: "plus ça va, moins j'utilise ma calculatrice et plus je prends de temps pour discuter avec l'agriculteur et sa famille".

On peut concevoir le conseil selon une "approche mécanique". On analyse la situation avec des outils appropriés, on tire les conclusions qui conviennent et on conseille à l'agriculteur de faire telle action. C'est le "conseiller - mécanicien" de la gestion!...

Mais on peut concevoir le conseil comme une interaction entre deux personnes (ou groupe de personnes) dont une a un problème à solutionner. Dans ce cas on analyse plus en profondeur les interactions entre la ferme et la personne. C'est le conseiller qu'on peut appeler consultant.

Prenons un exemple simple. Un agriculteur réussit mal avec son entreprise laitière. Le "conseiller - mécanicien" va rapidement analyser les critères connus pour faire ressortir les points faibles sur lesquels il faudra travailler. Le "conseiller - consultant" va essayer, en discutant avec l'agriculteur, de savoir qu'est-ce qui fait qu'il ne réussit pas mieux et va découvrir qu'il n'aime pas les vaches par exemple. C'est clair que dans un tel cas, ce ne sont pas des calculs savants qui vont faire évoluer la situation. Cependant, après avoir mieux compris la situation et peut-être conseillé une autre production que laitière, il faudra quand même utiliser des outils et faire des calculs. Les deux approches sont complémentaires.

C'est pour compenser peut-être un excès sur l'utilisation des outils, qu'on met l'emphase aujourd'hui sur la consultation.

Mais il est clair que dans le conseil en gestion, l'aspect "relation d'aide" revêt une importance considérable. Connaître parfaitement les outils

d'analyse en gestion ne suffit pas pour être un bon conseiller et suffira de moins en moins. Il faut être capable d'écouter et de comprendre l'agriculteur et capable de se faire comprendre par ce même agriculteur.

Ainsi, le conseiller en gestion de demain accordera de plus en plus d'importance à faire le point sur les objectifs de l'agriculteur et de son équipe, à respecter ces objectifs lors de ses recommandations. Une réflexion d'une agricultrice est très claire à ce sujet: "le conseiller n'est pas là pour juger nos choix, il est là pour nous assister". Pendant cette dernière année, nous avons participé à plusieurs réunions portant sur les relations entre les conseillers et les agriculteurs et ce thème est revenu de façon régulière; "respectez nos objectifs".

D'autre part, une autre dimension ressort de toutes ces consultations, c'est l'importance d'éviter les attitudes paternalistes lors du conseil de la part du conseiller qui considère, souvent de façon non consciente, l'agriculteur comme quelqu'un à qui il faut dire quoi faire, comme quelqu'un à prendre en charge. Sur le plan humain, c'est une situation peu satisfaisante et de plus qui mène tôt ou tard à des conflits. Cette attitude va à l'encontre du développement d'une plus grande autonomie de l'agriculteur.

> Le conseil en gestion doit contribuer à préciser les objectifs des agriculteurs et devra se faire de plus en plus en respectant l'autonomie, et même plus, en développant l'autonomie de l'agriculteur. Ceci implique le respect des objectifs de celui-ci et exclut toute forme de parternalisme.

2.2 Le conseiller en gestion à tout faire est en voie de disparition

La gestion touche à tout. La gestion exige des données techniques, fiscales, légales, etc. Cette situation a fait que de nombreux conseillers sont

devenus des hommes et des femmes à tout faire: calculs de ration, conseil fiscal, transfert de ferme, etc... et perçu(e)s comme tel(les).

Cet état de fait ne représente pas une solution d'avenir. Concrètement, il faut être réaliste, une personne ne peut tout connaître. Et lorsque cette connaissance fait défaut, il est plus pertinent et efficace de faire appel à un spécialiste du domaine concerné. Le travail du conseiller en gestion étant alors de mesurer les conséquences économiques et financières ainsi que la contribution à l'atteinte des objectifs de l'agriculteur du projet étudié. Ainsi, par exemple, le conseiller met en évidence un coût d'alimentation élevé et le spécialiste en nutrition va essayer de proposer une ration plus économique. Il s'agit d'approches complémentaires où chacun connaît bien son affaire. Le conseiller en gestion va devenir de plus en plus un conseiller en administration d'entreprise travaillant en collaboration avec des spécialistes.

> Le conseiller en gestion de demain va être un professionnel capable de resituer tout projet dans le contexte global de l'entreprise et par rapport aux objectifs de l'équipe responsable. Ce conseiller s'entourera de plus en plus de spécialistes.

REMARQUE: L'agriculteur qui fait tout lui aussi est probablement en voie de disparition. On dit couramment que l'agriculteur doit être éleveur, mécanicien, spécialiste en culture, même commerçant, financier, etc. La tendance qui semble se dégager actuellement est que cette situation change un peu. En effet, de plus en plus d'agriculteurs font faire par d'autres ce qui ne les intéresse pas ou ce qui ne rentre pas dans leurs compétences: travaux à forfait, élevage à forfait, etc. D'autre part, au sein de l'équipe responsable de l'entreprise agricole, il y a de plus en plus de

spécialisation, chacun se consacrant au secteur où il est le plus compétent et le plus motivé.

Pour le type de relation existant entre l'agriculteur et le conseiller cette situation a comme conséquence, chez le conseiller en particulier, d'une plus grande nécessité de bien préciser le mandat de la consultation. C'est nouveau. Le conseiller ressent de plus en plus le besoin de déterminer clairement avec l'agriculteur les limites de son intervention, afin d'éviter tout malentendu et des attentes excessives. Aujourd'hui, pendant les trois heures dont nous disposons, nous pourrons travailler tel et tel point en relation avec vos attentes et mon expertise professionnelle. Le contrat est clair entre les partenaires et les limites de l'intervention sont bien définies. Et les limites de cette intervention seront de plus en plus dans le sens d'un conseil en administration d'entreprise, en gestion globale d'entreprise. Cependant, il ne faudrait pas conclure qu'une formation agronomique est devenue inutile. Un conseiller en gestion agricole sera d'autant plus efficace et comprendra d'autant mieux les problèmes et donc les solutions au niveau d'une ferme qu'il aura une bonne formation de base en agronomie. D'autre part, une bonne formation en consultation devient indispensable.

> Le conseiller en gestion de demain sera de plus en plus un conseiller en administration d'entreprise avec une bonne formation de base en agromie et en consultation.

2.3 Un conseil en gestion se réalisant dans un contexte incertain

Ceci était un peu vrai hier, mais devient une caractéristique dominante en ce moment, comme nous l'avons déjà précisé. Le conseil en gestion va devoir mettre l'accent sur l'analyse du risque et sur la capacité de l'entreprise et des personnes à faire face à ces risques.

Pour y faire face, on peut déjà noter quelques avenues. Toute surcapitalisation et tout investissement irréversible représenteront de plus en plus un handicap pour faire face aux risques potentiels. Ainsi C. Tremblay (TREMBLAY, 89) note:

> "L'avenir appartient à ceux qui auront développé leur capacité d'adaptation aux changements de la conjoncture. Dans cette optique, il faudrait mettre en veilleuse la stratégie actuelle qui consiste souvent à "geler" des capitaux dans des structures de production qui sont lourdes et spécialisés. Choisir le silo-meule à la place du silo-bleu, parce que le premier est divisible, flexible et qu'en plus il résiste très bien aux secousses, alors que le second risque de s'écrouler en vous écrasant sous son poids lorsque la terre se met à trembler".

D'autre part, à propos des équipements de plus en plus performants mais aussi de plus en plus coûteux et conçus pour des entreprises de très grandes dimensions peu communes au Québec, il mentionne qu'un choix judicieux consisterait à:

> "Atteindre le volume optimal de production requis pour l'utilisation économique de cette technologie par l'intermédiaire d'un regroupement d'entreprises (entreprises de travail à forfait ou utilisation à plusieurs d'une même machine), comme le fait notamment la Hollande, pays dans lequel 80% de la récolte d'ensilage est effectué à forfait".

Dans le contexte d'aujourd'hui et de demain, il va falloir faire preuve d'imagination pour trouver des possibilités nécessitant peu de capital et pour assurer une plus grande capacité d'adaptation des entreprises.

L'analyse du risque et la recherche de solutions à faible capitalisation et facilement adaptables à d'autres productions ou à un autre volume de production vont prendre de plus en plus d'importance dans la pratique du conseil en gestion.

2.4 Un conseil en gestion mettant l'accent sur la planification à moyen et long terme et considérant les interrelations de l'entreprise avec son milieu

L'importance de la planification à moyen et long terme a été mise en évidence. Le conseil en gestion devra s'adapter à cette nouvelle réalité.

D'autre part, les relations de l'entreprise agricole avec son milieu ont été quasi ignorées jusqu'à aujourd'hui, mais il sera de moins en moins imaginable de faire du conseil en gestion en ignorant complètement cette nouvelle dimension, et plus particulièrement l'aspect conservation des ressources naturelles.

A cet effet, il y a beaucoup de travail à faire tant dans la façon de tenir compte de cet aspect du conseil que dans la prise de conscience de l'importance de la gestion de ces ressources naturelles.

La planification à moyen et long terme va prendre de plus en plus d'importance. D'autre part, les relations de l'entreprise agricole avec son milieu naturel et même son milieu socio-économique risquent d'affecter de plus en plus le conseil en gestion.

De façon très schématique et sans nuances, afin de mieux mettre en évidence les tendances qui se dégagent de l'évolution de la gestion agricole, le tableau 1 fait la synthèse de ce qui nous semble le plus important.

Tableau 1: Présentation schématique et sans nuances des différences entre la gestion d'hier et celle de demain.

HIER	DEMAIN
Entreprise agricole	
- au service de l'économie	- au service des personnes responsables
- une unité de production	- une unité administrative
- indépendante	- en interrelation avec son milieu
- structure de production lourde et spécialisée	- structure de production légère et souple
Centre de décision et gestion	
- l'agriculteur	- une équipe
- dépendant du conseiller	- autonome qui consulte
- objectifs économiques prioritaires	- qualité de vie, satisfaction globale
- certitudes	- incertitudes
- gestion à court terme	- gestion à moyen et long terme
Conseil en gestion	
- orienté vers la performance économique	- orienté vers la satisfaction des objectifs des agriculteurs
- conseiller à tout faire	- conseiller précisant son mandat
- conseiller polyvalent	- conseiller généraliste s'entourant de spécialistes
- conseiller technico-économique	- conseiller en administration d'entreprise
- conseil dans un univers certain	- conseil dans un univers incertain
- conseil à court terme	- planification à moyen et long terme
- l'entreprise: un système fermé	- l'entreprise: un système ouvert à son milieu

CONCLUSION

La gestion consiste plus que jamais à s'organiser dans son entreprise atteindre ses objectifs.

On avait un peu oublié les objectifs qui sont propres à chacun, il est urgent d'inclure systématiquement cet aspect dans la gestion agricole.

Inconsciemment, on considérait souvent les personnes au service de l'entreprise. Il est essentiel d'inverser cette situation.

L'incertitude et le risque étaient souvent absents de nos préoccupations. Le contexte actuel nous oblige à resituer toute décision dans un contexte d'incertitude donc de plus ou moins grande capacité à faire face aux risques potentiels.

On avait tendance à considérer la ferme comme une unité de production et l'agriculteur comme un producteur. Il va falloir aborder la ferme de demain comme une unité administrative et considérer l'agriculteur comme un administrateur d'entreprise.

Tout cela met en évidence que la différence entre les agriculteurs qui réussiront et resteront en agriculture et les autres sera de plus en plus "entre les deux oreilles" et en relation avec les caractéristiques de la ferme à un moment donné.

A notre avis, la gestion devient et va de plus en plus devenir tout simplement une question de survie, la condition de survie en agriculture. A VOUS DE JOUER!

B O N N E G E S T I O N

Principales références bibliographiques

BEAUCHAMP, L., LACHAPELLE, J.P., CADIEUX, L., LAGACE, J., 1988, La remise en question des modèles de gestion agricole, Colloque "Parlons Gestion", CEGAQ.

BOURBEAU, A., 1989, Pour mieux vivre avec le risque, pourquoi ne pas mieux planifier, Colloque "La gestion: un outil d'adaptation à l'incertitude", CEGAQ.

COMITÉ SOCIOLOGIE RURALE ET VULGARISATION DU CEGAQ, 1990, Vers un nouveau partenariat agriculteur-conseiller, Forum "au seuil de l'an 2000", CEGAQ.

DESJEUX, D., 1984, Qu'est-ce qu'une décision rationnelle?, Agriscope, no 4.

LEVALLOIS, R., 1988, Réflexions sur le conseil en gestion agricole, Économie Rurale, Université Laval.

TEULIER, R., 1986, Intérêt d'utiliser l'intelligence artificielle dans les systèmes interactifs d'aide à la décision sur l'exploitation agricole, Thèse de D.E.A., Economie de la production, Sciences Economiques, Université des Sciences Sociales, Toulouse.

TREMBLAY, C., 1989, Gérer la gestion, Direction de la coordination et de l'évaluation des programmes, MAPAQ.

"SURVIVRE EN AGRICULTURE D'ICI L'AN 2000"

Conférence présentée le 1er février 1991
dans le cadre du colloque
"La gestion: La seconde vague de la gestion"

préparée par

Paul Sauvé, agronome, m.b.a.
Direction régionale Richelieu-Saint-Hyacinthe, M.A.P.A.Q.

Le moment est venu de réfléchir, afin de se définir une **VISION** claire des années 90. Le plus grand défi qu'aura à surmonter l'industrie agro-alimentaire québécoise sera l'**ADAPTATION**... non pas aux changements... mais à leur **VITESSE** de croisière. Quelles stratégies devront choisir nos agriculteurs et nos agricultrices pour traverser dignement la dernière décennie du 20e siècle? Comment ces gestionnaires devront-ils agir pour demeurer dans la course? Ces hommes et ces femmes de l'industrie de la terre peuvent-ils vivre d'espérance? Une revue agricole américaine (Soybean Digest) a surnommé les dix prochaines années de **DÉCENNIE** des **DÉCISIONS** et s'en est fait un logo. D'autres l'ont qualifiée de décennie de l'**INFORMATION** et partout, celle de l'**ENVIRONNEMENT**. La décennie précédente nous a fourni l'occasion d'aiguiser nos réflexes, la présente nous permettra de les mettre à l'épreuve. Il nous faudra intensifier notre clairvoyance, réagir vite et bien.

Les risques d'affaires et financiers ont réduit la marge d'erreur. Les marchés ont rétréci et l'endettement s'est alourdi. L'industrie agro-alimentaire a atteint sa maturité et seuls les plus forts résisteront. La ferme familiale devra être dirigée par des personnes vigilantes à l'esprit ouvert, bien informées, préoccupées de leur **SAVOIR** et capables de **DÉCIDER** vite en milieu **INCERTAIN**.

Voulant actionner votre processus de réflexion, je vous brosserai d'abord un tableau de l'environnement de la ferme, puisqu'elle ne fonctionne pas en vase clos, puis nous passerons par la suite à la ferme elle-même, en vous fournissant des suggestions pratiques, réalisables par quiconque qui est imprégné de **VOULOIR FAIRE**.

La ferme d'aujourd'hui compétitionne d'abord avec sa voisine, puis avec celles du pays, celles des États-Unis et même, celles d'outre-mer, à cause de la **MONDIALISATION** des marchés. Il appartient donc de plus en plus à chaque agriculteur et agricultrice de voir à **SA** survie et à **SON** développement... dans un environnement qui change constamment. Aussi faut-il changer sa façon de voir et mettre de côté l'idée que le monde agricole seul, comme autrefois, contrôle son orientation. L'agronome Maurice Hardy le soulignait dans la livraison de

mars 1990 du **Bulletin des agriculteurs**: "L'agriculteur sera plus difficilement maître de sa destinée." D'autres intervenants réagissent, tels le monde environnementaliste et toute la société qui pose des questions plutôt embarrassantes aux différents leaders, ne trouvez-vous pas?

On doit se rendre à l'évidence que la ferme fonctionne dans un macro-environnement dont les principaux éléments sont d'ordres politique, économique, social, technologique et écologique. Nous n'irons pas plus loin dans cette démarche, mais qu'il suffise de retenir que chacun d'entre eux, seul ou en combinaison, influence les décisions de l'entreprise agricole. Aussi, la nouvelle race de journalistes place-t-elle l'intérêt du public en premier. Ces professionnels voient-ils maintenant que leur premier devoir n'est pas de servir leur patron, mais leurs lecteurs. C'est pourquoi on retrouve régulièrement toutes sortes d'articles sur l'agriculture dans les quotidiens à grand tirage, dans les hebdos, les revues financières et dans tous les médias de masse. Donc, tout le monde est informé de la situation agricole.

Qui de notre société, payeurs de taxes, n'est pas au courant du **DÉFICIT** budgétaire canadien? Qui ne sait pas que l'agriculture, avec ses subventions contribue à le gonfler? Qui ne sait pas que chaque emploi que l'on sauve en agriculture coûterait 100 000 $ contre moins de 20 000 $ aux États-Unis, au Japon et en Europe (**La Presse** du 6 avril 1990 et **The Financial Post** du 9 avril 1990)? Ottawa évalue la valeur totale des subventions directes et l'ensemble des barrières aux importations à 8,8 milliards $ par année (moyenne des cinq dernières années), ce qui équivaut à 356 $ per capita contre 307 $ pour la communauté européenne avec ses 325 millions d'habitants et ces 100 milliards $ en subventions annuelles diverses (**Agriweek**, 8 octobre 1990). Le protectionnisme dans l'agriculture coûte près de 300 milliards de dollars américains pour les gouvernements des pays membres de l'O.C.D.E. Elles représentent cinq fois le montant de l'aide aux pays en voie de développement (P.V.D.) (**La Presse**, 30 octobre 1990).

Qui ignore que l'an dernier, au Québec, les fermiers ont fait plus d'argent que ceux des autres provinces? Leur revenu a augmenté en moyenne de 5% par

rapport à 1988, pendant que ceux du reste du pays diminuaient de 12%. Pourquoi pensez-vous? Le ministre Pagé y répondait le printemps dernier lors de sa conférence annuelle sur l'économie agricole. C'était à cause de l'aide financière du gouvernement du Québec. Il avertissait du même souffle qu'il ne pourrait plus continuer indéfiniment d'intervenir aussi massivement et qu'il prévoyait à ce moment, des diminutions du revenu net agricole de 9,4% en 1990 (Le Journal de Montréal, 6 mars 1990 et The Gazette, 10 mars 1990). Aujourd'hui, les revenus nets des fermiers provenant de l'État dépassent 30%.

Examinons maintenant l'endettement agricole au pays. En 1989, il était de 42,3% supérieur à celui de 1980. Il diminuait cependant depuis 1986. En Ontario, il a baissé de 11% depuis 1985. Au Québec, il augmente chaque année depuis 1980 (Agriweek, 19 décembre 1989). Un autre aspect rarement traité, celui de la non transférabilité. Les gens bien informés avancent le fait qu'il y a près de 50% des fermes qui ont atteint ce niveau inquiétant. Plusieurs fermes ont un degré d'endettement si élevé (soit à cause de leur taille, soit à cause d'une mauvaise gestion ou pour toutes autres raisons), que les parents pour se retirer devraient vendre la ferme à un prix trop élevé, inacceptable, ni par la relève, ni par le prêteur. Ça aussi, c'est une nouvelle réalité... cachée.

Un autre groupe influent doit retenir notre attention, celui des CONSOMMATEURS et CONSOMMATRICES. Aujourd'hui, un nombre croissant de femmes sont sur le marché du travail. Deux salaires entrent au foyer, la taille des familles diminue, la population vieillit, les gens consomment plus de repas hors foyer (1 sur 3 en 1989). Leurs habitudes alimentaires changent, ils se préoccupent presque... "maladivement" de leur santé. Tous ces comportements affectent directement les décisions au niveau de la ferme, ne l'oublions pas. N'est-ce pas leur consommation réduite de produits laitiers qui a fait diminuer les quotas de lait cette année? La répercussion d'une telle décision a directement diminué vos revenus... presque à votre insu... sans demander la permission. Forcément, cela vous obligera à prendre de nouvelles décisions si vous voulez au moins maintenir votre pouvoir d'achat, n'est-ce pas?

Prenons le temps d'examiner une seconde situation influant sur votre revenu: le **BUDGET D'ÉPICERIE.** La liste raccourcit, on prétend aux États-Unis qu'en 1995, le consommateur verra pour la première fois son budget d'épicerie, être plus petit que celui consacré aux repas pris hors foyer. La même étude révèle, par exemple, que 10 $ dépensés à l'épicerie achètent pour 3 $ d'aliments (raw food), le reste allant pour la transformation, le transport, les salaires et le marketing, alors que les mêmes 10 $ dépensés au restaurant ne retournent au fermier que 1,60 $ (46% de moins). Encore là, la tendance prévoit qu'au Québec, d'ici 5 ans, 1 repas sur 2 sera pris à l'extérieur du foyer. Que faut-il faire? A mon sens, deux choses peuvent se produire, soit s'intéresser plus au concept de la **VALEUR AJOUTÉE**, soit abaisser les coûts de production, seul élément contrôlable sur votre ferme.

Dans le domaine des marchés d'exportation, arrêtons-nous au cas du porc, classé au 1er rang des exportations agricoles canadiennes en 1989. Eh bien! plus des 3/4 se transigent avec nos voisins américains. Un acheteur aussi majeur, c'est assez inquiétant, quand on sait qu'il y a la "guerre du porc" avec eux. Heureusement que le Mexique est devenu presque spontanément l'an dernier un client satisfait (importations de 4 millions $). Il aime notre porc maigre et l'on attend de ce pays qu'il double ou triple ses achats d'ici quelques années. Quant à l'Europe 1992, on aurait de bonnes chances, semble-t-il, d'accéder à ce marché avec nos produits québécois à condition d'avoir des produits de haute qualité fabriqués à moindres coûts (The Market Place, Summer '90).

Partout dans le monde entier, tout comme si c'était une découverte récente, le discours est rempli du terme "décennie verte". Un professeur d'économie de l'université du Wyoming, Ralph C. d'Arge, utilise un nouveau terme: il parle d'économie écologique (ecological economics), car son raisonnement repose sur les lois naturelles, lesquelles définissent et limitent l'économie. La question centrale qu'il pose est "A quelle distance sommes-nous d'atteindre l'ultime limite dans l'exploitation de notre environnement naturel?" Si l'arguement est poussé plus loin, il soulève une autre interrogation: "Combien de temps pouvons-nous continuer d'exploiter la planète sans mettre sérieusement

en danger la santé et la vie des êtres vivants?" Il croit finalement qu'on peut réaliser des économies intéressantes en modifiant notre comportement. On visera donc, en agriculture, à réduire la pollution des eaux de surface et souterraines, l'utilisation réduite des pesticides et des multiples produits chimiques. Bref, enlignons-nous vers de meilleures pratiques agricoles que les Américains représentent sous le sigle BMP (best management practices que vous retrouvez partout dans la littérature).

Dans l'avenir, les nouvelles technologies devront se **CONFORMER** aux exigences de l'environnement et non le **DOMINER**. Cette nouvelle philosophie s'implante graduellement partout dans le monde. Réduisons l'achat d'intrants (fertilisants, pesticides, moulée, etc.) et valorisons ceux de la ferme (le **SAVOIR**, la rotation, l'utilisation d'engrais verts, le travail du sol, etc.). Saviez-vous que le Canada est le pays où l'utilisation de pesticides croît plus vite que partout ailleurs? Saviez-vous qu'une enquête récente rapporte que 49% des répondants s'inquiètent plus cette année que l'an passé de la présence de résidus de pesticides dans leur alimentation? Saviez-vous qu'à Saint-Hyacinthe, on retrouve des traces d'atrazine dans l'eau potable?

Revenons quelque peu au modèle économique classique **ABUSIVEMENT** utilisé. Il ne reconnaît pas l'existence d'un environnement naturel. Jusqu'à ces dernières années, aucun auteur moderne et aucune politique gouvernementale ne montrait des plans consistants, cohérents avec les principes de base de la physique, de la chimie et de la **BIOLOGIE**. C'est donc admettre dès le départ que nos systèmes de productions agricoles sont dépassés, désuets et qu'il faut maintenant réparer les dégâts. Nous devrons en bâtir de nouveaux, susceptibles de protéger à la fois l'environnement et la profitabilité de nos fermes familiales. L'agriculture conventionnelle a connu sa limite supérieure. Nous avons atteint les rendements maximaux **VOLUMÉTRIQUES**. Maintenant, nous vivons des rendements maximaux **ÉCONOMIQUES**. Il faudra, en agriculture, penser à des systèmes **INTÉGRÉS** rentables. Robert E. Wagner, Président Emérite de Potash and Phosphate Institute, dit que les rendements maximaux **VOLUMÉTRIQUES** sont pour la recherche, que les rendements maximaux **ÉCONOMIQUES** sont pour les agriculteurs et agricultrices. Aux vulgarisateurs d'éta-

blir les liens essentiels entre la recherche et la ferme. Se développer un certain leadership de bas coûts de production (low cost leadership) suppose qu'il faut être **EFFICIENT**... c'est l'efficacité à moindre coût. Poursuivons avec vigueur cette démarche grâce au savoir acquis et à notre expérience. Les coûts de production se contrôlent par chacun d'entre vous, non pas par les autres, ni par les voisins, encore moins par l'État. Dans le contexte de la mondialisation des marchés, c'est **VITAL**. Buttel et al. en 1986 affirment que par suite de leurs recherches, entre 1970 et 1978, les fermiers américains ont utilisé 50% plus d'énergie qu'auparavant pour produire seulement 30% plus de récoltes. J'ai nettement l'impression que nous n'avons guère fait mieux au Québec, qu'en pensez-vous?

Ce qu'on pouvait **IGNORER** complètement dans les années 70 nous est maintenant **ESSENTIEL**, car l'inflation,qui corrigeait les plus graves erreurs et nous assurait des profits, est disparue. La crise financière de la décennie 80 doit nous avoir saisis des nouvelles réalités, celle de 90 sera celle de l'**ACTION**. Actions plutôt **INDIVIDUELLES** que **COLLECTIVES**... ou venant des gouvernements.

Le temps est maintenant venu pour que je vous parle de l'**APPROCHE SYSTÉMIQUE** en agriculture... une suggestion pratique.

Qu'en est-il au juste? Arrêtons-nous un instant pour définir d'abord le mot **SYSTEME** et mieux se comprendre par la suite.

Un système, c'est tout simplement un assemblage bien dosé de plusieurs parties (composantes, détails) qui concourent à faire un tout, un ensemble. Un exemple aiderait peut-être. Pensez à votre système sanguin, au système respiratoire, au système digestif ou sur la ferme, au système de culture. Dans chaque système, dès qu'une composante fonctionne mal par rapport à une autre composante du même système, il se produit un déséquilibre. Tout le système est affecté et sa réaction se traduit par un mauvais fonctionnement, un rendement moindre ou nul. Ainsi, à titre d'exemple, lorsque j'applique un herbicide trop fort, en trop grande quantité, trop souvent, j'affecte d'autres

composantes (ex.: vie microbienne du sol) et j'obtiens des résultats décevants en permanence. C'est bien l'héritage que nous laisse la **MONOCULTURE.**

Il faut donc songer à utiliser un <u>système intégré</u>, c'est-à-dire qui tient compte <u>en même temps</u> de toutes les composantes, bref, il faut développer une **approche globale** pour atteindre un système en **SANTÉ.** L'idée poussée un peu plus loin, c'est l'harmonie, l'équilibre entre chaque système qui constituent la santé de l'ensemble de tous les systèmes, telles la santé humaine, celle du troupeau laitier, la santé des cultures, du sol et finalement, la santé financière de toute la ferme.

Voici une illustration (figure 1) d'un système de gestion intégrée pour les cultures proposé par Clive A. Edwards. Ce système comprend 5 composantes: 1) l'économie de la production; 2) les pratiques culturales; 3) la fertilisation; 4) la protection des cultures; 5) la rotation des cultures. Remarquez les flèches à double pointe qui les unissent pour montrer l'intégration entre chacune.

Le numéro 1 (au centre du modèle) - l'économie de la production. Au cours de la prochaine décennie, il faudra miser sur le <u>rendement maximal ÉCONOMIQUE</u> plutôt que sur le <u>rendement maximal VOLUMÉTRIQUE</u>. Il faudra donc abaisser les coûts de production en augmentant l'utilisation des INTRANTS de la ferme.

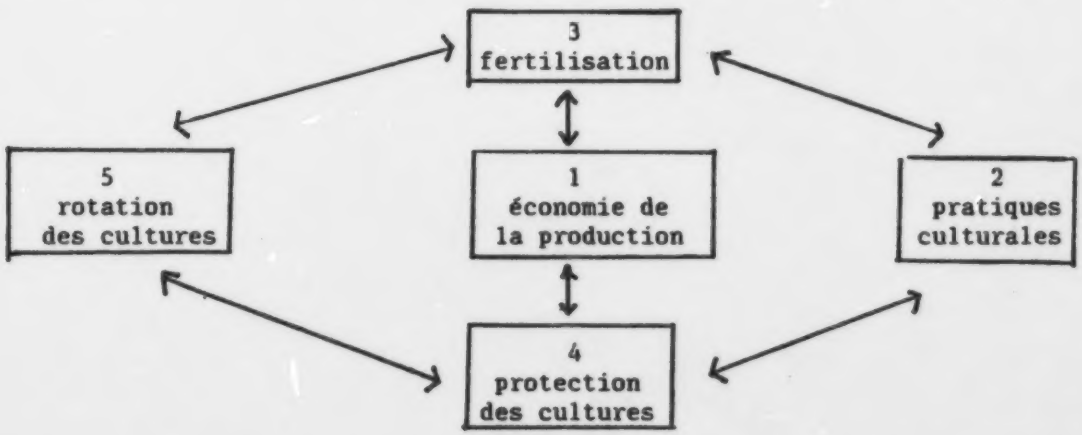


Figure 1 - Principales composantes d'un système de production intégrée

Le numéro 2 - travaux de culture. Il serait fort économique de réduire au moins les travaux actuels (ex.: amincir le labour, réduire le nombre de coups de herse, éviter d'entrer trop tôt dans le champ et de travailler le sol trop en profondeur). Songez à l'essai de P.A.C. (Pratiques agricoles de conservation) et consultez votre agronome.

Le numéro 3 - fertilisation. La réduction de fertilisants commerciaux peut être compensée principalement par la rotation (particulièrement en utilisant des légumineuses) et par l'utilisation rationnelle des fumiers et lisiers.

Le numéro 4 - protection des cultures. Avant d'utiliser un pesticide, vérifiez si un arrosage est nécessaire. Vérifiez la dose à utiliser pour un contrôle acceptable et non TOTAL. Souvent, un dépistage réduit à la fois la facture et la pollution.

Le numéro 5 - la rotation des cultures. Le blé, le maïs et le soya produisent des rendements supérieurs lorsqu'ils sont produits en rotation comparativement à la monoculture. La recherche mentionne que l'effet de rotation (rotation effect) brise le cycle d'un bon nombre de pestes (mauvaises herbes, insectes, maladies).

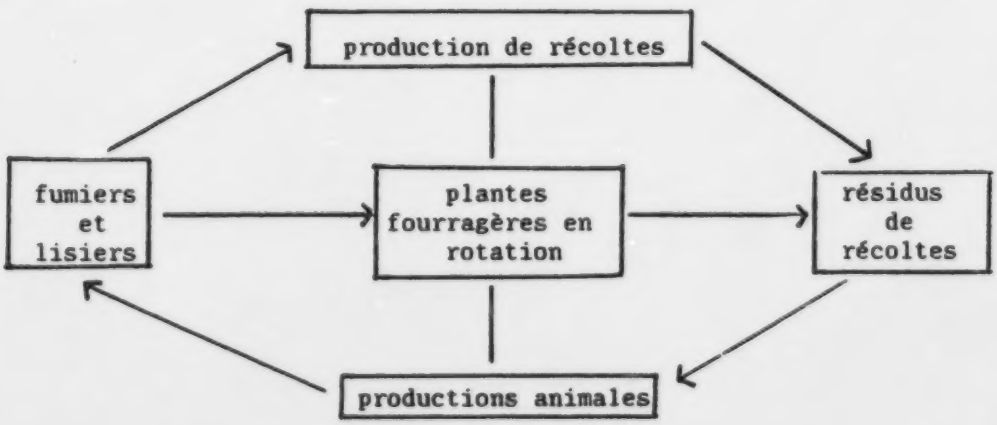


Figure 2 - Intégration des productions végétales et animales (Edwards).

Voyons maintenant un deuxième modèle (figure 2) où les animaux sont présents sur la ferme. Traditionnellement, le fumier de ferme était la principale source d'éléments nutritifs et d'énergie pour le sol, sa fertilité et sa santé. Cette bonne vieille pratique rendait **INTERDÉPENDANTES** les productions végétales et animales. Pas question ici de vulgariser le retour obligatoire de cette pratique mais sachons que cette association plante/animal demeure encore championne.

La figure 3 illustre l'intégration des composantes. Un système d'agriculture durable, dépend du mélange avec les composantes, du dosage des différents éléments qui doit converger vers la réduction des intrants chimiques. Ce système et d'autres semblables exigent une grande **COMPRÉHENSION** de l'interaction des éléments entre eux. Cela suppose aussi qu'on devra davantage travailler en **ÉQUIPES** multidisciplinaires plutôt qu'**ISOLÉMENT**, comme s'est trop souvent le cas, hélas! En d'autres termes, l'agriculture de l'avenir est plus du type système intégré (system-oriented) et conséquemment, d'une gestion intensive des ressources (management-intensive). C'est ce que tente d'illustrer le plus simplement possible, voire même simpliste, la figure 3 (excusez l'anglais, je voulais lui conserver sa pleine signification).

Il s'implantera donc graduellement d'ici le 3e millénaire, une **AGRICULTURE ALTERNATIVE**, une agriculture que j'appelle **NOUVEL AGE**... tout comme la musique du même nom. Une agriculture douce, harmonieuse, durable, basée sur les connaissances plutôt que sur l'**ÉMOTION** et la **TRADITION**. Une agriculture qui s'intéresse aux coûts de production. En cette fin de siècle, de nouvelles réalités se manifestent et de nouvelles **SOLUTIONS** naîtront. Depuis une décennie, l'économie a connu des modifications radicales. Si les occasions d'affaires se multiplient grâce à la mondialisation, la concurrence devient aussi plus rude et les pressions plus vives. Il nous faudra avoir un regard

neuf sur l'exportation. Pour réussir dans cette nouvelle arène économique, les agriculteurs et agricultrices devront être bien formés. Il faudra donc augmenter nos compétences car le savoir sera l'avantage compétitif dans l'avenir. La **SPÉCIALISATION** est dépassée, c'est un retour à la **DIVERSIFICATION** de nos productions que nous devons **VISER** et le meilleur moyen de le faire, c'est de **S'ENGAGER.** Comme le disent les Américains: "One thing is **TRUE**, for all of us, we learn best **DOING**".

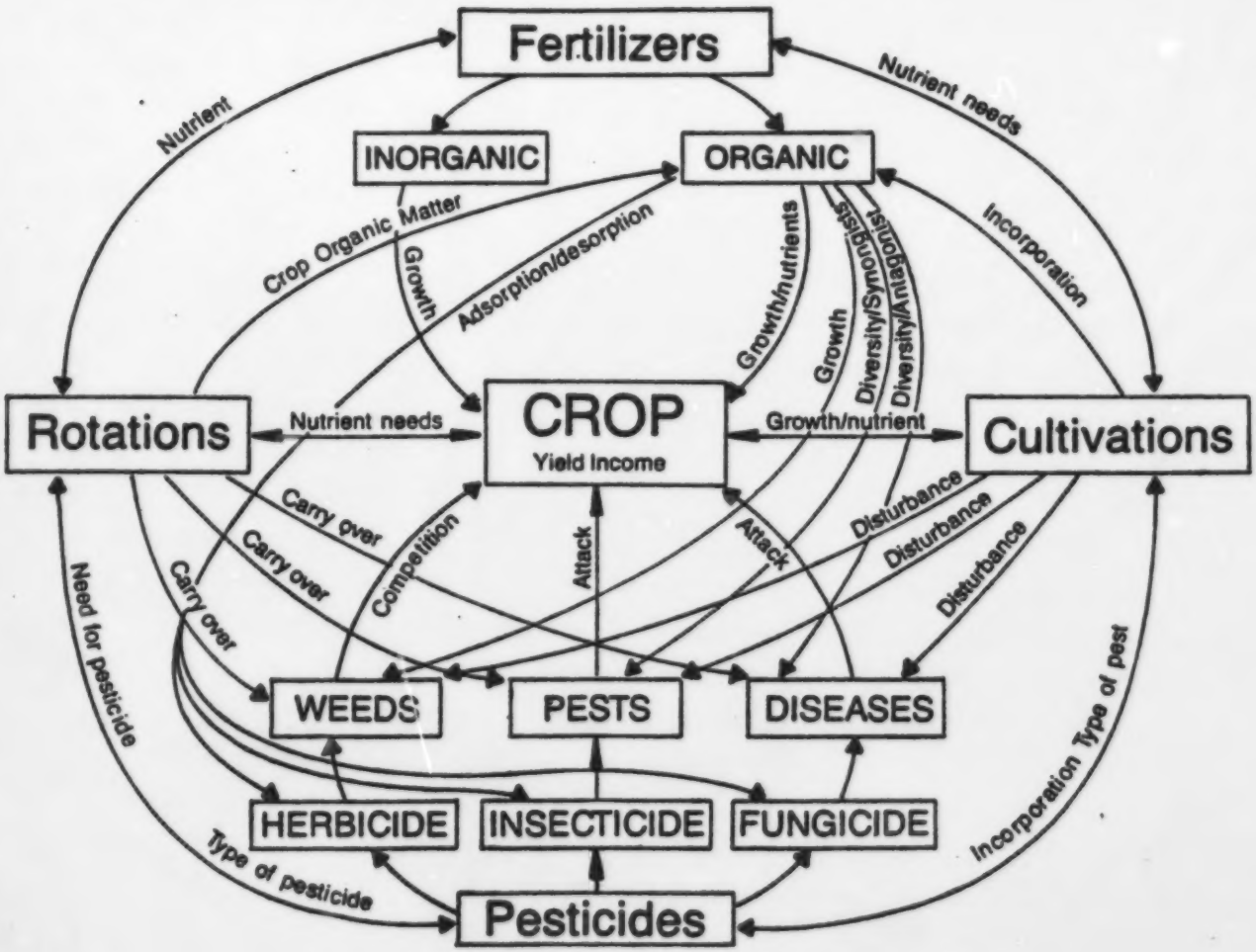


Figure 3 - Interactions entre les INTRANTS (Edwards, 7)

REFERENCES

Edwards, Clive A. The concept of integrated systems in lower input/sustainable agriculture. American Journal of Alternative Agriculture, Volume II, No 4, pp. 148-152.

Edwards, Clive A. The importance of integration in sustainable agricultural systems. Sustainable Agricultural Systems, Soil and Water Conservation Society, 1990, pp. 249-264.

d'Arge, Ralph C. The promise of ecological economics. Journal of Soil and Water Conservation, July-August 1990, p. 430.

Dorsch, Jennifer. America eats out. Successful Farming, Mid-February 1990, pp. 14-15.

Wagner, Robert E. Finding the Middle of the Road on Sustainability. J. Prod. Agric., Vol. 3, No 3, 1990, pp. 277-280.

Stinner, Benjamin R. and Garfield, J. House. The search for sustainable agroecosystems. Journal of Soil and Water Conservation, March-April 1989, pp. 111-116.

Hildegrand, Peter E. Agronomy's Role in Sustainable Agriculture: Integrated Farming Systems. J. Prod. Agric., Vol. 3, No 3, 1990, pp. 285-288.

"GESTION ET CULTURE D'ENTREPRISE DANS LA FAMILLE AGRICOLE"

Conférence présentée le 1er février 1991
dans le cadre du colloque
"La gestion: La seconde vague de la gestion"

préparée par

Jacques Brodeur, professeur en Sciences humaines
Institut de technologie agro-alimentaire de Saint-Hyacinthe

« Vous taillez des pierres ? ».
demanda le voyageur.
« Non, je construis une cathédrale ».

Au-delà des évidences

Si la culture d'entreprise est un concept relativement récent (1980) dans le discours en gestion, elle a toujours accompagné le développement des institutions sociales et économiques. Tout comme monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, chaque famille agricole produit, même à son insu, sa propre culture d'entreprise.

J'entre donc dans le vif du sujet en précisant les deux axes de réflexion: premièrement, que faut-il entendre par culture d'entreprise et deuxièmement, comment s'établissent dans le quotidien de la vie agricole les interactions entre gestion et culture d'entreprise ?

Première partie
La culture d'entreprise

Clarification du concept

Ce qui distingue une famille agricole d'une autre famille agricole, c'est sa façon bien à elle de se représenter ce qu'elle vit en agriculture. Cette façon particulière de voir les choses correspond à la mentalité propre à chaque famille. On peut imaginer, par exemple, que les familles Boivin et Boileau, tout en ayant des activités quotidiennes tout à fait identiques, vivent des choses tout à fait différentes. Pour la famille Boivin, le travail à la ferme peut représenter la façon idéale de mener une vie familiale significative, tandis que pour la famille Boileau, le travail peut être subi comme l'obligation onéreuse d'entretenir la ferme pour faciliter la vente.

Or, ces deux représentations d'un même travail constituent des indices de la culture d'entreprise propre à chaque famille. Déjà nous pouvons affirmer

que la culture d'entreprise concerne les représentations mentales que les membres d'une organisation se fabriquent et qui ajoutent une signification nouvelle à leurs activités. Plus globalement,la culture d'entreprise se définit comme un système de représentation et de valeurs partagées consciemment par tous les membres de l'entreprise,[1]

La culture d'entreprise découle de la dimension symbolique de toute activité humaine

A la ferme Boivin, on ne laboure pas seulement en vue des semences, mais aussi parce que cette activité représente une sorte de fidélité aux grands-parents qui ont fondé le domaine sur lequel la famille déroule son existence. Cette référence patrimoniale n'est pas comptabilisable mais elle enrichit la signification des labours. Cette référence constitue la «valeur ajoutée», la «plus-value» d'un travail qui pourrait n'être que mécanique ou indispensable. En d'autres mots,les labours chez les Boivin sont enrichis d'une dimension symbolique qui peut être encore plus motivante que la nécessité de travailler pour vivre. Mircea Eliade, comme un grand nombre d'anthropologues, affirme que «chaque geste humain possède, outre son efficacité matérielle, un sens symbolique qui le transfigure»[2]. Louis Pasteur, en d'autres termes, affirmait la même chose: «La grandeur des actions humaines se mesure à l'inspiration qui les fait naître».

Pour résumer ces réflexions, on peut dire que le sens que nous donnons à la vie se trouve toujours caché dans la dimension symbolique que nous trouvons ou mettons dans nos multiples activités. Un producteur ne nous apprendrait strictement rien de sa vie s'il nous confiait que sa raison de vivre dans la ferme était de faire de l'agriculture. Nous le savions déjà.

---

[1] Pour de plus amples précisions sur le consept de culture d'entreprise, voir Nadine Lemaître 1985, «La culture d'entreprise, facteur de performance», dans revue Gestion, février 1985,pp. 19 à 26.

[2] Mircea Eliade, l'Herne 1978, Livre de poche, p. 233.

La culture d'entreprise:
une réalité visible

Même si la culture d'entreprise n'est pas toujours identifiée dans nos entreprises agricoles, elle est habituellement visible pour tout observateur attentif. Pour illustrer davantage cette visibilité, nous allons maintenant nous livrer à un court exercice d'imagination. A quoi correspond, dans notre esprit, chacune des organisations suivantes:

- La Croix Rouge
- Les S.S. de Hitler
- La communauté de Mère Teresa
- Les Nordiques de Québec
- Agropur
- l'UPA
- La ferme Savard de Montmagny

Le seul fait de mentionner «La Croix Rouge» ou «S.S.» fait naître en nos esprits des images, des représentations qui stimulent sympathie, adhésion, antipathie ou rejet. Nos représentations de «La Croix Rouge» ou des «S.S.» peuvent être tellement importantes qu'elles pourraient nous décider d'entrer à la Croix Rouge ou d'entrer en lutte contre toute association néo-nazie.

La ferme Savard de Montmagny

Quelle image vient dans notre esprit quand quelqu'un déclare qu'il existe une famille Savard, producteur de lait, dans la région de Montmagny. A part les images habituelles se rapportant à ce genre d'établissement (travail, outils, environnement), nous ne savons rien de la famille Savard. En d'autres mots, nous ne savons rien sur la culture familiale (culture d'entreprise) propre aux Savard.

Que faut-il faire pour découvrir cette culture propre aux Savard? Il y a une façon longue qui consiste à vous établir chez les Savard pour un mois. Il

y a une façon courte qui consiste à faire parler les Savard. Par ailleurs, si les Savard n'ont jamais pris conscience de ce genre de réalité, ils seront beaucoup plus à l'aise pour parler de la gestion de leur entreprise que pour exprimer ce que cette gestion représente réellement. On aura compris que toute activité de gestion possède elle aussi des dimensions symboliques plus ou moins conscientes. «Mais, objecteront certains, pourquoi pousser si loin l'analyse...rien qu'à voir, on voit bien ... ce que les gens vivent?» Je réponds en recourant à un problème qui surgit souvent lors des transactions relatives au transfert de ferme.

Transfert de ferme difficile,
par ignorance de la culture d'entreprise

Supposons que les parents Savard se représentent leur vie à la ferme comme une forme de fidélité à l'héritage reçu du père mais qu'ils n'en ont jamais parlé à leurs enfants. Supposons par ailleurs que ces derniers considèrent la ferme comme un simple moyen de production, ou comme une réalité sans histoire, sans passé, facilement monnayable et dont ils pourront se débarrasser plus tard. Le conflit au moment du transfert risque d'originer beaucoup plus de considérations d'ordres psychologique et symbolique, que d'ordres financier ou fiscal.

Dans un tel cas, le conflit potentiel serait d'autant plus pénible qu'il atteindrait des personnes croyant vivre la même chose sous prétexte qu'elles partageaient les mêmes objectifs touchant la gestion des champs, des troupeaux ou des machineries. Or, le problème caché dans un tel transfert de ferme viendrait du fait que l'objet symbolique que les parents mettent en vente (patrimoine familial) ne correspond pas au bien matériel (bâtiments,machineries,quotas) que les fils veulent acheter. Ces situations sont encore trop fréquentes dans notre milieu agricole.

Qu'est-ce qui nourrit la culture d'entreprise?

La culture d'entreprise et les systèmes de représentations propres à chaque institution comme à chaque famille agricole, ne se renouvèlent pas tout seuls. Si la Croix Rouge et la communauté de Mère Teresa suscitent toujours les mêmes représentations dans nos esprits, c'est que la culture d'entreprise a été prise en charge par quelqu'un. Habituellement, les fondateurs d'organisations et de communautés communiquent et entretiennent le feu sacré tout au long de leur vie. C'est le cas de Mère Teresa. Dans le cas de la Croix Rouge, ce sont les successeurs de Florence Nightingale qui ont relayé l'esprit de la fondatrice. Préserver l'esprit de l'institution n'est pas la moindre tâche des responsables en poste. Cela implique des actions concrètes: activités de ressourcement, journées de formation, assemblées annuelles, congrès extraordinaires ou chapitre généraux ou provinciaux, fêtes spéciales.

Ce qui vient d'être dit pour des grandes organisations comme la Croix Rouge vaut-il pour l'entreprise agricole familiale? Nous répondrons concrètement à cette question en énumérant des indices qui caractérisent une entreprise agricole qui ne prend pas en considération sa culture d'entreprise; ensuite, nous allons énumérer des indices d'une culture d'entreprise efficace.

Indices d'une culture d'entreprise inefficace

- L'histoire de l'entreprise n'a aucune importance pour aucun des membres.
- Absence de traditions propres à l'entreprise.
- La culture externe (modes du jour,publicité) a plus d'influence que la culture interne.
- Le dialogue entre les membres ne dépasse jamais le niveau des évidences ou le domaine des activités pratiques.
- Les membres sont inconscients des règles internes qui les régissent.

- La contribution de chacun dans la bonne marche de l'entreprise est guidée soit par l'intérêt particulier soit par les nécessités ou les urgences incontournables.
- Les gens vivent pour travailler.
- Le travail est une nécessité à subir.

Indices d'une culture d'entreprise forte et efficace

- Chaque membre de la famille agricole adhère consciemment à la vision commune de l'entreprise.
- Chacun, chacune, a une idée claire du rôle qu'il y exerce et du rôle que les autres y exercent.
- Chacun est conscient de ce qui est attendu de lui-même, et il l'accomplit dans un esprit de solidarité.
- En retour chacun sait ce qu'il peut attendre des autres s'il accomplit sa propre tâche.
- La parole a une grande importance dans la vie de l'entreprise. On distingue les discussions de travail, des discussions familiales ou culturelles.
- Le leadership est assuré par des personnes reconnues pour cette fonction (Habituellement les parents).
- Le ou la leader rappelle régulièrement l'histoire de l'entreprise et de son évolution.
- La révision des règles de fonctionement est décidée en équipe. Le leader s'assure que tous les membres sont conscients des changements qui peuvent survenir.
- La santé mentale de chaque membre est une priorité prise en charge par le groupe.
- Quelques valeurs sociales, culturelles, religieuses ou esthétique influent sur les décisions techniques ou économiques.

Or, quels liens peut-on établir entre ces indices de culture d'entreprise et la saine gestion de l'entreprise? C'est ce que nous allons maintenant développer dans la deuxième partie de l'exposé.

Deuxième partie :
Liens entre culture et gestion d'entreprise

Le discours en gestion ouvre la porte à la culture d'entreprise

Le discours en gestion ouvre la porte à la culture d'entreprise quand il porte sur les objectifs des individus et des entreprises. Même si certains gestionnaires tiennent compte des aspects symboliques des décisions, on peut dire que, pour la majorité d'entre eux, les activités de gestion portent exclusivement sur les aspects comptables. Par contre, on l'a dit amplement, la culture d'entreprise concerne les dimensions symboliques, affectives ou morales des décisions.

Peut-on mesurer les effets concrets de la culture d'entreprise sur la gestion d'une entreprise agricole? En d'autres mots, la culture d'entreprise peut-elle être considérée également comme un facteur de performance?

Les théoriciens de la gestion répondent à cette question par l'affirmative. Énumérons quelques effets positifs :

- La culture d'entreprise donne des motifs d'action plus stimulants que la motivation découlant de la nécessité. Pensons à la Famille Boivin qui produit du lait non seulement pour vivre mais encore avec la fierté de maintenir vivant le patrimoine reçu. Pensons au tailleur de pierre du Moyen Age qui se définit comme un bâtisseur de cathédrale, et non comme un simple casseur de pierres qui gagne sa vie.

- La culture d'entreprise permet de diriger les énergies autour d'un certain nombre de normes comme, par exemple, la fierté pour le nom de l'entreprise, la qualité des produits, le souci de l'environnement, le climat interpersonnel. Cette fierté accroît habituellement le sens des responsabilités, surtout si les responsables de l'entreprise savent mettre en oeuvre des temps de ressourcement, des temps de mises au point ou de rappel concernant les dimensions symboliques caractéristiques de l'entreprise.

- Les modes de contrôle disciplinaire sont presque inexistants, parce que chaque membre est formé à prendre ses responsabilités face à sa tâche de travail, au soin des outils, et à la qualité des opérations.

- La cohésion et la complémentarité des tâches se font tout naturellement.

- Les tensions et les crises internes peuvent exister mais elles ne sont pas considérées comme dramatiques. Elles se règlent plus facilement parce que des considérations supérieures aident à restaurer la cohésion. Par exemple, l'amitié ou le respect des gens facilitent l'écoute mutuelle et la clarification des malentendus.

On pourrait allonger la liste des effets positifs de la culture d'entreprise sur la saine gestion des entreprises agricoles. Par ailleurs, quelques questions critiques doivent être formulées avant de terminer.

Sous couvert de culture d'entreprise,
peut-on manipuler des êtres humains?

Comme la culture d'entreprise est fondée en grande partie sur les systèmes de représentations des personnes, ces systèmes ne peuvent-ils pas être utilisés pour manipuler avec subtilité les personnes (appel à la générosité, promesse d'un AVENIR MEILLEUR!).

Le danger existe surtout là où la culture d'entreprise est insconsciente. J'aimerais apporter le témoignage d'un maître en management, de renommée internationale, le professeur Henry Mintzberg de l'université McGill. Lors d'une conférence donnée à Montréal, l'hiver dernier, et rapportée dans La Presse du 23 janvier, 1990, Mintzberg invitait les gestionnaires à "voir au-delà des chiffres". Il s'en est pris également au "concept dangereusement populaire d'efficience", qui essaie de mesurer la relation entre un minimum de ressources et un maximum de résultats. Mintzberg affirma sans équivoque que les coûts financiers amenaient des dirigeants à négliger les coûts sociaux entraînés par leurs activités. "L'efficience conduit souvent l'organisation à une moralité économique qui peut équivaloir à une immoralité sociale", affirmait encore le professeur Mintzberg.

La culture d'entreprise peut-elle être un frein à l'évolution de l'entreprise ?

Dans certains cas, la culture d'entreprise peut expliquer les résistances aux changements proposés. Par exemple, citons deux situations:

a) Les orientations nouvelles sont imposées de l'extérieur. «Pour rester dans l'agriculture il vous faut grossir même au détriment, s'il le faut, de la ferme familiale». On aurait avantage à explorer du côté de la culture d'entreprise particulière à chaque ferme, pour comprendre d'une façon plus originale tout ce que porte le concept de résistance aux changements.

b) Des changements passés ont été perçus comme une forme de déloyauté de la part des organismes. «Nos conseillers nous avaient dit de labourer de telle façon, et aujourd'hui, ils nous disent de ne plus le faire...». Certains producteurs sont devenus méfiants face à tout conseiller. Et cette attitude individuelle peut devenir l'attitude d'un groupe de producteurs. Cette culture-là (méfiance, défaitisme,

colère, critique généralisée) peut être un frein à l'évolution de l'entreprise.

Est-ce que la culture d'entreprise peut évoluer ?

La culture est un facteur de cohésion et de stabilisation d'un groupe. Ce qui ne signifie pas qu'elle est inerte ou statique. La culture peut se modifier par suite des changements politiques, ou économiques, ou encore par suite des initiatives individuelles qui innovent de nouvelles conduites. Par exemple, le fils qui par suite d'une formation, a apporté des idées nouvelles, tout en respectant le temps nécessaire au changement des habitudes de vie à la ferme. Alors, on évite en bonne partie les tensions entre ceux qui adhèrent aux visions d'origine et ceux qui adhèrent aux visions en voie de renouvellement. Il serait simpliste de ramener ces tensions à de simples conflits de génération.

En effet, à l'instar de tous les systèmes vivants, tant la structure que la culture des organisations sont le produit d'une histoire. Or, leurs adaptations successives n'effacent jamais entièrement le passé. De chaque période de l'organistion antérieure subsistent de multiples traces. Et ce passé, incontournable lui aussi, pèse d'un poids parfois mal appréciés sur les choix actuels des gestionnaires.» (Lemaître,1985)

Le biologiste Jacques Testart, spécialiste des premiers bébés-éprouvette, en France, écrit dans L'oeuf transparent, 1986, cette expression qui interpelle certains discours gestionnaires: «Des futurs nous sont contés au mépris de notre présent qui n'est que le futur d'autres passés».

En guise de conclusion, quelques orientations

A la veille des États généraux du monde rural, temps de perspectives et de rétrospectives, on peut soulever quelques questions très concrètes suscep-

tibles de nous faire découvrir des éléments de la culture d'entreprise qui caractérisent notre famille.

- Dans notre famille, quelles règles fondamentales régissent notre vie quotidienne, hebdomadaire, annuelle?
- Quelles sont les traditions familiales qui nous tiennent le plus à coeur?
- Quels sont les principaux rituels que nous utilisons pour marquer les événements spéciaux (anniversaires, fêtes)?
- Quel est le lieu le plus important dans notre maison?
- Quels sont les objets matériels auxquels notre famille tient le plus, et pourquoi?
- Quel est le contenu habituel de nos conversations à table ? Ces conversations sont-elles les mêmes qu'à l'étable?
- Avons-nous planifié des rencontres régulières et structurées (genre conseil de famille) pour faire le point sur le climat de vie (familiale ou professionnelle) à la ferme?
- Quel est l'état de nos albums de photos de famille? Ces albums sont-ils mis à l'honneur? En quel lieu?
- Avons-nous un patrimoine familial et quelle importance a-til dans nos esprits?
- Prenons-nous du temps "gratis" entre nous? Du temps pour les paroles inutiles, c'est-à-dire des parole gratuites, non "rentables financièrement"?
- A côté de nos livres comptables, notre famille conserve-t-elle un livre où se résument certains événements de notre histoire familiale ou professionnelle?

Toutes ces questions, on l'aura remarqué, mettent en cause notre sens de la gestion globale "qui échappe aux chiffres", dirait Mintzberg. Un étudiant exprimait la même chose, en d'autres mots: « Une ferme où l'on ne parle pas est une ferme où il ne fait pas bon vivre". Sans le savoir clairement, il identifiait également l'ultime fondement d'une vie de qualité: la parole réussie, c'est-à-dire, la parole qui rend possible entre des humains le partage

des univers intérieurs, meme quand il s'agit de gérer des activités qui assurent le pain quotidien d'aujourd'hui et qui prévoient celui de demain.

"LES ENTREPRISES AGRICOLES: DES ENTREPRISES GAGNANTES"

Conférence présentée le 1er février 1991
dans le cadre du colloque
"La gestion: La seconde vague de la gestion"

préparée par

Suzanne Dion, consultante
Services de consultation et de production Suzanne Dion Inc.

La structure de l'entreprise agricole actuelle est-elle une survivance d'époques révolues? Comment se fait-il qu'au moment où de grands ensembles regroupant des milliers d'employés et des capitaux faramineux dominent le commerce international, où même ces grosses unités doivent développer des collaborations entre elles, une structure aussi légère que la ferme familiale survive?

A une époque où la concurrence s'accroît, où de très nombreuses entreprises dans tous les secteurs sont confrontées à des difficultés qui non seulement leur rendent le jeu difficile mais arrivent souvent à les mettre «hors jeu», les entreprises agricoles ont-elles des chances de gagner la partie?

Pour répondre à ce type de questions, nous avons regardé ce qui fait le succès des entreprises dans l'ensemble des secteurs de l'économie. La guerre que se livrent les entreprises pour le partage des marchés, les difficultés qu'elles sont rencontrées au moment de la crise du début des années 80 ont permis de dégager des caractéristiques communes aux entreprises gagnantes. Un regard sur ces caractéristiques nous permettra de jauger l'entreprise agricole familiale du point de vue du moins des spécialistes du management. Voici une liste de ces caractéristiques et nos commentaires sur les entreprises agricoles québécoises par rapport à ces caractéristiques.

LES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES GAGNANTES,

LES PERFORMANCES DES ENTREPRISES AGRICOLES

L'ENTREPRISE GAGNANTE:	LES ENTREPRISES AGRICOLES:	
. sait où elle va	. se donnent de plus en plus des outils pour prévoir et planifier	(+)
	mais	
	. ont de la difficulté à «se» voir dans l'avenir	(-)
	. vivent parfois sur un modèle passé	(-)
. associe, responsabilise, mobilise son personnel	. sont dirigées par des personnes mobilisées par l'atteinte de leurs objectifs	(+)
	mais	
	. n'associent et ne responsabilisent pas toujours toutes les personnes concernées	(+ ou-)
. développe constamment ses ressources humaines	. regroupent des gens motivés par la connaissance	(+)
	mais	
	. ne prennent pas toujours les moyens pour assurer à tout leur personnel une formation continue	(+ ou-)
	. ne se donnent pas les services adéquats pour le faire	(-)
. travaille dans ce qu'elle connaît et y travaille bien	. ont été soumises et se sont soumises à des contrôles de qualité	(+)
	. sont dirigées par des personnes expérimentées dans leur production	(+)
	mais	
	. sont parfois peu soucieuses des impacts des mauvaises techniques de production, de la détérioration de la ressource, des défauts de production	(+ ou-)

\+ l'entreprise agricole présente des atouts
\- l'entreprise agricole accuse des lacune

. favorise les initiatives et les risques	. sont souvent des terrains d'expérimentation	(+)
	. ont déjà crée des structures novatrices	(+)
	mais . ont davantage le réflexe de la défensese des acquis que celui de l'innovation	(-)
. connaît son environnement	. sont parfois repliées sur elles-mêmes et nient les changements de l'environnement	(-)
. profite des opportunités et s'adapte aux changements	. sont assez souples pour profiter des opportunités: leurs capacités à le faire varient avec leurs gestionnaires	(+ ou-)
	. ont déjà démontré leur capacité d'adaptation	(+)
	mais . ont à tenir compte de contraintes naturelles	(-)
. développe des collaborations avec son environnement (fournisseurs, distributeurs, clients, conseillers...)	. ont crée des regroupements très efficaces	(+)
	mais . maintiennent parfois des luttes improductives	(-)

. récompense en fonction des résultats	. récompensent leurs propriétaires-gestionnaires-travailleurs en fonction des résultats	(+)
	mais . associent rarement leur personnel aux résultats	(-)
. ne compétitionne pas à l'interne	. regroupent des gens qui partagent des intérêts communs	(+)
	mais . entretiennent parfois des méfiances et des discordes	(-)
. est agressive à l'externe	. ont obtenu à plusieurs des droits et des privilèges très importants	(+)
	mais . ne ressentent plus directement l'hostilité des marchés	(-)
. crée des équipes fortes	. sont le plus souvent menées par des équipes formées de personnes complémentaires	(+)
	mais . ne valorisent pas toujours la force de l'équipe	(-)
. développe la communication	. n'accordent pas toujours beaucoup d'importance à la communication	(+ ou-)
. se donne des structures simples et souples	. n'ont pas de bureaucratie, la direction est près de l'action; il est possible de saisir les opportunités	(+)
. utilise une technologie de pointe	. font partie des entreprises qui ont fait les plus grands progrès technologiques	(+)

Si les caractéristiques des entreprises gagnantes du tableau précédent proviennent de la synthèse d'idées exprimées par plusieurs spécialistes, les commentaires sur la gestion actuelle des entreprises agricoles québécoises représentent un point de vue personnel. Ce que nous présentons ici est donc un point de départ à des discussions qu'il est intéressant de comparer avec les résultats du sondage.

Quelques considérations ressortent cependant clairement de cet exercice:

. les entreprises familiales que l'on connaît chez nous présentent plusieurs attributs qui correspondent dans les autres secteurs aux conditions du succès;

. dans les domaines où les entreprises agricoles présentent des traits moins favorables, des progrès sont possibles et les réalisations antérieures du milieu agricole québécois en témoignent;

. il n'est pas surprenant que l'entreprise agricole de type familial survive: elle présente des atouts que les gestionnaires auraient intérêt à valoriser;

. le développement des ressources humaines (les personnes et les équipes) revêt une importance grandissante et les entreprises agricoles ne présentent pas dans ce domaine toutes les caractéristiques du succès;

Il m'apparaît que l'entreprise agricole devrait s'attaquer rapidement à faire des progrès relatifs:

. au développement des personnes (toutes les personnes);

. à l'analyse du paysage économique réel et de la place réelle de l'agriculture;

. à l'écoute de la société comme elle souhaite être écoutée d'elle (marché, changements sociaux, besoins d'autres groupes);

. à une confiance réelle en elle-même qui lui permettra de créer des associations.

Les chercheurs et les spécialistes du management ne se sont pas limités à définir les caractéristiques des entreprises gagnantes. Ils se sont aussi intéressées aux traits des personnes gagnantes. En voici aussi un tableau.

CARACTÉRISTIQUES DES PERSONNES GAGNANTES

1. Authenticité (être soi-même, répondre à ses besoins)
2. Imagination, ouverture vers la nouveauté
3 Confiance en soi
4. Intuition
5. Intelligence
6. Discipline, travail, austérité
7. Indépendance, autonomie
8. Détermination
9. Obsession du succès
10. Conviction que leur «affaire» est unique et que «personne ne la comprend vraiment»
11. Utilisation des échecs comme occasions d'apprendre et sources de motivation
12. Goût du risque comme émotion forte, plaisir dans le travail
13. Agressivité, goût de la compétition
14. Impatience

Il est très difficile de porter un jugement évaluatif du milieu agricole en fonction de ces caractéristiques. Chacun d'entre nous aura le sien. J'attire votre attention sur quelques considérations.

. Les entreprises agricoles réunissent habituellement des personnes aux talents et aux caractères complémentaires où se retrouvent plusieurs de ces qualités.

. Ces caractéristiques, qui sont celles des entrepreneurs plus que des gestionnaires, s'appliquent à beaucoup d'agriculteurs et d'agricultrices.

. N'y a-t-il pas souvent chez les sociétaires ou les actionnaires d'une entreprise agricole ou chez les couples qui exploitent ensemble une entreprise agricole un ou une entrepreneur(e) et un ou une gestionnaire?

. N'aurait-on pas avantage en planifiant les services de gestion et de formation aux agriculteurs à se souvenir qu'ils sont autant entrepreneurs que gestionnaires?

La fonction d'agriculteur et d'agricultrice ne doit pas être réduite aux tâches de planification, d'organisation, de contrôle de l'entreprise, tâches très complexes et très importantes au demeurant. En effet, les agriculteurs sont aussi, comme les autres entrepreneurs, des gens qui «s'investissent totalement dans leurs rêves et sont absolument convaincus qu'ils vont réussir. Ils sont tous prêts à travailler vingt-quatre heures par jour sept jours par semaine. Ainsi qu'à sacrifier leur vie personnelle et à perdre des sommes astronomiques dans l'espoir qu'à la longue, ce sera payant. Et pas seulement matériellement. Ils croient vraiment qu'une certaine chose doit être faite et qu'ils sont les seuls à pouvoir la réaliser.»[1]

Il est intéressant d'entendre des conseillers agricoles regretter que les agriculteurs et les agricultrices ne les «écoutent» pas. La docilité ne fait pas partie des attributs des entrepreneurs. Les «affaires» fonctionnent parce que des personnes innovatrices, déterminées et autonomes prennent des risques, échouent, utilisent leurs erreurs pour recommencer et réussir. L'esprit d'indépendance des agriculteurs et des agricultrices est rassurant: il est la

---

[1] Les Gagneurs, Carter Henderson, p. 24.

marque de l'entrepreneurship. Le fait qu'ils et qu'elles consultent pour identifier les meilleurs moyens de réaliser leurs projets est prometteur. Il indique qu'il et elles veulent développer leurs capacités de gestion.

Ce que nous venons de dire correspond-il à l'image que les gestionnaires-entrepreneurs d'entreprise agricole ont d'eux-mêmes et de leurs entreprises? Est-ce l'image que le milieu agricole donne de lui dans le reste de la société?

L'image de soi est importante. Il ne s'agit pas seulement d'avoir des atouts dans son jeu,encore faut-il les voir pour les jouer...au bon moment.

Une image de soi juste et cohérente est basée sur une connaissance de soi toujours à approfondir. Les personnes, les groupes et les organisations ont intérêt à écouter le conseil du philosophe: «Connais-toi toi-même». C'est en maximisant ses forces, en utilisant si possible ses faiblesses, en allant chercher ce qui nous manque que s'établissent les stratégies gagnantes. C'est une des raisons pour lesquelles l'entreprise, et particulièrement une entreprise souple comme la ferme familiale, est un lieu privilégié de croissance personnelle. Alors qu'on s'applique à décrire l'environnement changeant où évoluent les entreprises agricoles et les personnes qui y travaillent, beaucoup reste à découvrir sur ce que recèlent ces entreprises d'un type bien particulier et sur les possibilités des personnes qui y oeuvrent et y vivent.

Nous sommes, comme individu et comme groupe, responsables de l'image que nous avons de nous-mêmes et nous sommes responsables de l'image que nous donnons aux autres. Les «accroires» que l'on se fait et ceux que l'on essaie de faire aux autres ne peuvent servir qu'à court terme. A long terme, ils nous amènent à jouer de mauvaises cartes et à ne pas profiter de ses atouts. Regarder ce qu'on est, sans complaisance et sans dureté, c'est se préparer à jouer avec adresse!

REMERCIEMENTS

Je remercie Mme Lucie Cadieux, agro-économiste et M. Michel Saint-Pierre, président de l'OCAQ qui ont eu l'amabilité de lire mon texte et de me faire des suggestions de modifications tout à fait opportunes.

SOURCES

COTÉ, Nicole, Comportements gagnants: ce que vous devez savoir pour réussir en affaires, 3e colloque du CEGAQ sur la gestion "La gestion: un outil d'adaptation à l'incertitude, 26 janvier 1990.

GOSSELIN, Alain, «Le Défi des restructurations» in Négocier l'avenir, 20e colloque des relations industrielles, Université de Montréal, 1989.

HENDERSON, Carter, Les Gagneurs, leurs stratégies, leurs entreprises, leurs réussites, Rivages, coll. Les échos, 1986, Paris, 257 p.

PETERS, Thomas, WATERMAN, Robert, Le prix de l'excellence, InterÉditions, Paris, 1983, 359 p.

PETERS, Tom, Le Chaos management, InterÉditions, Paris, 1988.

SÉRIEYX, Hervé, conférence prononcée à Québec le 9 juin 1988.

SÉRIEYX, Hervé, L'Entreprise du troisième type, Seuil, Paris, 1984.

Entrevue de monsieur Alain Gosselin, professeur, HEC, septembre 1990.

Entrevue de monsieur Serge Baron, consultant organisationnel, CFC, septembre 1990.

SONDAGE: DESSINEZ L'IMAGE DE L'ENTREPRISE AGRICOLE QUÉBÉCOISE

QUAND VOUS PENSEZ AUX ENTREPRISES AGRICOLES QUE VOUS CONNAISSEZ (y compris la vôtre), QUELLE ÉVALUATION EN FAITES-VOUS?

Pour chaque caractéristique énumérée, donnez un point: 5 points signifient que l'entreprise agricole québécoise possède tout à fait cette caractéristique, 1 point signifie qu'elle ne la possède pas du tout.

Les entreprises agricoles que vous connaissez:

	Ne s'applique pas	Pas du tout				Tout à fait
1. Savent-elles où elles vont? (vision à long terme	0	1	2	3	4	5
2. Savent-elles associer, responsabiliser, mobiliser les personnes impliquées?	0	1	2	3	4	5
3. Développent-elles constamment les capacités de leurs ressources humaines?	0	1	2	3	4	5
4. Connaissent-elles bien leur production?	0	1	2	3	4	5
5. Favorisent-elles les initiatives et les risques?	0	1	2	3	4	5
6. Connaissent-elles leur environnement?	0	1	2	3	4	5
7. Profitent-elles des opportunités?	0	1	2	3	4	5
8. S'adaptent-elles rapidement aux changements?	0	1	2	3	4	5
9. Développent-elles des collaborations avec leurs fournisseurs, leurs clients, leurs conseillers, etc.?	0	1	2	3	4	5
10. Récompensent-elles les personnes impliquées en fonction des résultats?	0	1	2	3	4	5
11. Sont-elles le lieu de compétitions internes?	0	1	2	3	4	5
12. Sont-elles agressives à l'externe?	0	1	2	3	4	5
13. Créent-elles des équipes fortes?	0	1	2	3	4	5
14. Développent-elles la communication?	0	1	2	3	4	5
15. Utilisent-elles des technologies de pointe?	0	1	2	3	4	5

"LA GESTION INTÉGRALE DE LA QUALITÉ: CHEZ SOI D'ABORD"

Conférence présentée le 1er février 1991
dans le cadre du colloque
"La gestion: La seconde vague de la gestion"

préparée par

Christine Gagnon, consultante en
développement organisationnel, Bell Canada

Lorsqu'il me fut demandé de participer à votre colloque, ma première réaction à été de répondre que je ne connaissais rien au secteur agricole. C'est encore vraie. Je suis plutôt une simple consommatrice qui a beaucoup plus le choix qu'auparavant lorsque j'achète les produits provenant de votre secteur.

Par contre, je me suis aussi dis que la G.I.Q. s'applique dans tous les secteurs et le vôtre n'y échappe pas. En fait je suis persuadée que l'implantation d'une démarche de ce genre incluant la philosophie qu'il y a derrière est devenue une question de survie chez nous.

Ainsi, j'aimerais tenter avec un tour d'horizon sur les éléments essentiels à la G.I.Q., mais avant tout parlons un peu de la notion de changement:

> Combien de mots connaissez-vous parmi ceux qui suivent? Yuppie, Crac, Piratage, Beta, Burnout, Apple, Minivan, la Maladie du Légionnaire, McCroquettes, Intelligence Artificielle, Airbus, Intrapreneurship, Disque au Laser, In Vitro.
>
> La signification de combien d'initiales?
>
> TQS, SIDA, VCR, PC, ADISQ, REA, MTV, REER.

La plupart de ces mots et de ces initiales vous sont probablement familiers. Au cours de la dernière décade, ils sont devenus partie intégrante de notre vocabulaire de tous les jours. Par contre, si on s'arrête pour y penser une seconde, on s'aperçoit qu'il y a dix ans, ces mots ou ces initiales n'existaient pas, ou -- comme ce fut le cas pour l'usine nucléaire de Three Mile Island (TMI) en Pennsylvanie -- peu d'entre nous en avait entendu parler.

Nous citons ces exemples pour prouver une chose: nous sommes envahis par le changement. On invente un terme pour décrire les jeunes cadres urbains (Yuppie); on inaugure un service de 24 heures de musique rock sur vidéo (MTV); on crée un nouveau mode d'épargne sous forme d'un Régime Enregistré d'Épargne Retraite (REER). On entend, on se rappelle, on s'adapte. Dans certaines

occasions, on s'inscrit -- un centre de conditionnement physique pour faire de la danse-exercice; ou on achète -- un magnétoscope à cassettes (VCR).

Nous sommes également envahis par le changement dans nos vies organisationnelles. De nouvelles formules organisationnelles -- structures matricielles, groupe de projets, centre de coûts-et-profits -- déterminent avec qui nous travaillons, alors que les nouvelles technologies -- les ordinateurs personnels équipés du traitement de texte et de logiciels à fonctions multiples-- transforment la façon dont le travail est effectué.

Le changement organisationnel est souvent menaçant. Les gens recherchent la stabilité et l'ordre; un changement peut signifier perturbation et incertitude. Et pourtant...

LE CONSTAT

Le phénomène de la mondialisation

Au point de vue économique, des pays tels que le Japon, la Chine, l'Allemagne, le Chili, les pays de l'est désirent une part du gâteau au niveau mondial.

L'Europe se prépare à une gigantesque offensive économique avec Rendez-vous 92".

Les voitures japonaises et allemandes ont envahi le marché.

"Banff" au Canada est pratiquement devenu propriété Japonaise.

La déréglementation et le libre-échange progressent sans arrêt.

Après avoir vécu près de cent ans de monopole, une entreprise comme Bell Canada doit maintenant se préparer à faire face à une compétition intense.

Qui l'eut cru il y a 20 ans? Que prépare l'avenir à cette entreprise d'ici 10 ans.

Nous pourrions continuer longtemps, et se dire que tout change à un rythme effrayant particulièrement depuis les 20 dernières années. La société change, l'économie se modifie, la compétition s'intensifie et il y a du nouveau chaque jour au niveau technologique.

Même dans le secteur agricole, il y a des changements majeurs. En fait en tant que consommatrice je peux maintenant "magasiner" mondialement. Je peux acheter de l'agneau de la Nouvelle-Zélande ici au Québec et à bien meilleur prix que celui de l'agneau du Québec. J'ai le choix et les producteurs doivent maintenant développer leur marché en fonction de ce choix que j'ai.

En fait nous faisons face maintenant à une économie de consommateurs et non plus une économie de producteurs.

Signification de la qualité

Une révolution de l'amélioration de la qualité est en marche partout dans les organisations en Amérique du Nord et dans le monde. Si elle est soutenue et soigneusement entretenue, cette révolution transformera entièrement notre façon de travailler.

Les idées derrière cette révolution sont tellement simples qu'elle semblent évidentes une fois exprimées. Toutefois, mettre en place ces idées simples dans certains contextes peut être à la fois difficile et stimulant.

La révolution de la qualité

Les racines de la révolution de la qualité sont profondément ancrées dans le sol américain. Mais ce sont les Japonais qui ont récolté les premiers fruits

de la révolution, en mettant en pratique d'une façon généralisée, les idées associées à ce concept.

Après la deuxième guerre mondiale, "Made in Japan" était synonyme de camelote. Au début des années 50, les Japonais ont découvert l'amélioration de la qualité, avec la contribution des consultants américains W. Edwards Deming, un statisticien, et Joseph Juran, un ingénieur. Les Japonais ont été les premiers à appliquer de façon systématique les concepts et techniques de la qualité développés par ces mentors américains et leurs collègues Japonais dont Kaoru Ishikawa. Ils sont devenus, depuis, des compétiteurs de niveau international.

La révolution de la qualité a été alimentée, non seulement par la compétition étrangère, mais aussi par l'accroissement des attentes des clients. Les consommateurs ont à leur disposition une vaste gamme de produits et services à l'intérieur de laquelle ils peuvent faire leur choix. Ils exigent donc, plus que jamais auparavant, un haut niveau de qualité. Par exemple, un sondage Gallup réalisé pour le compte de la revue Qualité Progress, a constaté que les consommateurs sont prêts à payer un prix plus élevé pour un produit de meilleure qualité. Cela signifie qu'ils sont moins préoccupés par le prix qu'ils ne le sont par la valeur du produit. Il y a tout lieu de croire que les attentes des consommateurs continueront à croître dans les années à venir, forçant les organisations à améliorer la qualité -- ou à perdre leur clientèle au profit des concurrents qui investiront dans ce domaine.

> "La qualité c'est la sécurité d'emploi de nos jours... Il y a un non-sens à être compétitif au niveau des prix si vous ne l'êtes pas au niveau de la qualité. Je pense que la qualité a toujours été importante, mais elle l'est plus encore aujourd'hui, parce que la concurrence est bonne et qu'elle se concentre sur la qualité"
>
> Donald Elphlin
> Vice-président
> Travailleurs Unis de l'Automobile

LA DÉFINITION DE LA QUALITÉ

En Amérique du Nord, le concept de la qualité a évolué par rapport à ce qu'était traditionnellement le contrôle de la qualité, appelée "petite qualité".

Traditionnellement, les organisations cherchaient à satisfaire leur standard de qualité grâce à l'inspection et aux tests. Cette attitude concentrait la responsabilité de la qualité dans les mains de spécialistes en contrôle de la qualité ou de l'assurance de la qualité. Dans les industries de services, les inspecteurs et les superviseurs accomplissent plusieurs de ces mêmes fonctions sans avoir pour autant le statut formel de spécialistes en contrôle de la qualité. De toute façon, les gardiens de la qualité ont généralement manqué de statut organisationnel et du soutien politique nécessaire pour réviser le calendrier d'un projet, ou pour modifier la façon dont le travail est réalisé. De plus, les systèmes basés sur l'inspection ne réussissent jamais à détecter toutes les erreurs.

La grande "QUALITÉ", par contre, vise à rendre chaque personne impliquée dans un processus responsable de la qualité, en lui enseignant ce qu'est la qualité, pourquoi elle est importante, et comment l'obtenir. Il est possible de réduire de façon spectaculaire le nombre d'erreurs ou de défectuosités qui parviennent à votre client, en rendant chaque employé responsable de les corriger et de les prévenir. La première percée à réaliser un niveau des idées, consiste à penser à la qualité en fonction de grande "QUALITÉ".

La grande "QUALITÉ" diffère de la petite "qualité" sous d'autres aspects par exemple:

- elle est orientée vers le client plutôt que vers le produit;
- elle met l'accent sur la prévention;
- elle fait partie du travail quotidien de tout le monde;
- elle met l'accent sur le long terme;

La grande "QUALITÉ" nécessite une révolution culturelle qui remplace le blâme par l'amélioration continue. Elle récompense l'initiative, et encourage la résolution de problèmes par des employés et équipes de tous les niveaux.

Définir la qualité

Traditionnellement, la qualité se référait au rendement de l'output spécifique à un processus -- le produit ou le service final. Mais la qualité de votre produit, ou service final, constitue seulement l'un des éléments d'une organisation de qualité totale. Au moment où vous lisez ces lignes, les gens qui travaillent pour vous, s'attaquent durement à leurs tâches (au moins, c'est ce que vous espérez). Chacune de ces personnes fait partie d'une chaîne complexe de transactions qui s'étend du fournisseur de matières premières jusqu'au client final qui reçoit les produits finis.

La plupart des gens se retrouvent quelque part au milieu de cette chaîne; ils reçoivent des choses intermédiaires (information, matériels, biens, etc.) provenant d'autres personnes; ils effectuent quelques opérations sur ces choses pour produire d'autres choses intermédiaires pour d'autres personnes.

La grande "QUALITÉ" soutient l'idée que la qualité n'est pas réservée à l'utilisateur final. Au contraire, chaque activité impliquée dans la chaîne client-fournisseur, comporte une dimension qualité. Pour que la grande "QUALITÉ" soit réalisée, chacune de ces transactions intermédiaires ont besoin d'être accomplies à un standard aussi élevé que possible parce qu'elles auront toutes un impact sur votre position concurrentielle.

Élément de la qualité	Organisation de la petite "qualité"	Organisation de la grande "QUALITÉ"
La définition de la qualité est:	orientée vers le produit	orientée vers le client
Les priorités de la qualité sont:	moins importantes que le coût, le calendrier, le volume	premières parmi les autres:"le fer de lance"
L'objectif du serce est:	une satisfaction minimale	la satisfaction complète du client
Le focus des affaires est sur:	le court terme	entre le court terme et long terme
L'accent est sur:	la détection des erreurs	la prévention des erreurs
Les coûts sont:	élevés (quand l'accent est mis sur la qualité)	diminués (quand l'accent est mis sur la qualité)
Les erreurs sont perçues comme résultant:	de causes spécifiques (les ouvriers faisant des erreurs individuelles)	de causes communes (des systèmes inefficaces et des pratiques de gestion)
La responsabilité de la qualité appartient à:	contrôle de la qualité/ assurance de la qualité, inspecteurs, spécialistes	tout le monde
La culture organisationnelle tend vers:	pointer du doigt, porter le blâme et punir les gens qui prennent des risques	l'amélioration continue, l'innovation et le droit à l'erreur
La structure orgationnelle est:	hiérarchique, bureaucratique, et statique	aplatie, intégrée, et fluide
La solution de problèmes est réalisée par:	ceux travaillant en haut de la pyramide, ceux qui ont l'autorité	les équipes, les employés de tous les ni - veaux

La grande "QUALITÉ" considère qu'en plus d'un produit de qualité (les caractéristiques du produit ou du service final), elle comprend plusieurs autres dimensions. Celles-ci incluent la relation avec le client, l'intégrité avec laquelle nous soutenons nos produits et services, la livraison à temps, et le coût de notre produit ou service, pour le client.

Il y a plusieurs définitions de la grande "QUALITÉ". La plus simple est:
La satisfaction des besoins des clients.

La qualité, ça rapporte

Une autre étape dans la percée des idées innovatrices consiste à prendre conscience que la qualité, ça rapporte, et que de plus, la qualité représente un atout concurrentiel puissant sur le marché. Contrairement à la croyance populaire, une qualité élevée n'est pas nécessairement plus chère. L'impression selon laquelle on doit faire un choix entre le coût de la qualité, est basée sur l'hypothèse que la qualité arrive "après coup", i.e., qu'elle doit être inspectée pour être obtenue. Les compagnies qui utilisent les techniques d'amélioration de la qualité, découvrent cependant que si la qualité est intégrée au produit dès le départ -- grâce à des processus qui créent moins de gaspillage et de travail à reprendre -- une qualité plus élevée sauve réellement de l'argent à long terme (et souvent à court terme aussi).

L'amélioration de la qualité a d'autres avantages potentiels en plus d'épargner et de sauver des coûts. Elle peut aider à accroître la part du marché, hausser les ventes, et permettre des marges de profit plus élevées.

Pour résumer les idées innovatrices présentées ici, disons que nous avons besoin de développer une vision plus élargie du rôle que la qualité joue dans la réalisation des objectifs organisationnels et individuels. Nous devons reconnaître que la qualité n'a pas besoin d'être plus coûteuse, et qu'elle améliore la position concurrentielle. De plus, nous devons reconnaître que la qualité implique plus que le produit ou le service final et qu'elle s'applique

autant aux clients internes qu'externes. Nous devons finalement comprendre que, tout dans l'organisation constitue une composante de la qualité et que chacun est responsable de la qualité.

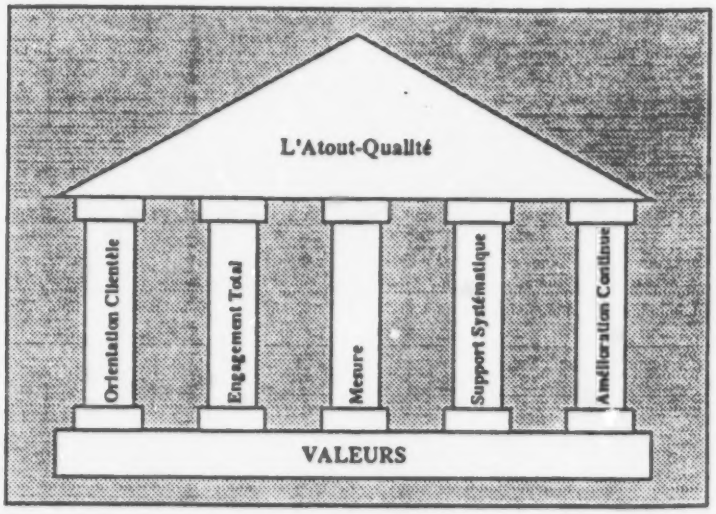
LES PERCÉES INNOVATRICES DANS L'ACTION

Accepter une nouvelle définition -- et une nouvelle priorité -- pour la qualité, c'est essentiel mais pas suffisant. Pour que la qualité devienne "la façon dont nous faisons des affaires" dans notre organisation, il faut que cette innovation soit mise en action. Nous devons briser les façons établies de penser et d'agir. Nous devons acquérir de nouveaux comportements, et nous avons besoin des habilités et du mandat nécessaires pour les mettre en pratique.

> "Chacun doit démontrer par ses actions que la qualité est une façon de vivre .. qu'ils appliquent le même standard élevé de rendement dans leur emploi que celui qu'ils appliquent dans leur vie personnelle".
>
> Douglas D. Danforth
> Président
> Westinghouse

L'adhésion à cinq principes de base, de même qu'aux pratiques spécifiques visant à les implanter, est nécessaire pour réaliser cette innovation. Ces cinq "piliers de la qualité" sont: orientation vers la clientèle, engagement total, mesure, support systématique et amélioration continue. Pour soutenir la qualité, ces piliers doivent être construits sur la base de valeurs organisationnelles auxquelles vous puissiez croire et adhérer. Dans les pages qui suivent, nous allons examiner chacun de ces piliers à tour de rôle.

Les Cinq Piliers de la Qualité



Orientation vers la clientèle

La qualité signifie: à la satisfaction du client. Elle est mesurée par la conformité aux exigences qui satisfont la clientèle. La qualité n'est pas nécessairement la même pour chaque client, mais chaque client s'attend à ce qu'on rencontre ses exigences. Le propriétaire d'une Chevrolet est satisfait si son automobile rencontre ses besoins, mais ses exigences sont différentes de celui qui achète une Cadillac -- ou une Minivan. Ainsi, les trois véhicules peuvent être de qualité égale -- s'ils rencontrent les besoins de leurs clients respectifs.

A l'intérieur du processus que suit votre produit, les individus se fournissent mutuellement des produits, des services, et de l'information. Par l'intermédiaire de ces échanges les gens sont reliés entre eux à titre de clients et de fournisseurs internes. Vous êtes en mesure de mieux rencontrer les besoins de vos clients finals externes, quand votre travail répond aux exigences de vos clients internes. Chacun, dans votre secteur, doit comprendre les exigences de tous ses clients et continuer de rencontrer leurs exigences, tout en travaillant à améliorer son propre processus.

L'engagement total

C'est une orientation pro-active. C'est une vision et des ambitions connues définies et partagés par tout le personnel et son entourage.

C'est une planification stratégique à moyen et long terme plutôt qu'à court terme, qui est mise à jour régulièrement, des scénarios stimulants. C'est la conviction profonde que nous pouvons être les meilleurs sur le marché.

Mesure

Vous ne pouvez améliorer ce que vous ne mesurez pas. Vous ne pouvez pas rencontrer les objectifs de la qualité à moins d'établir des données de départ et des graphiques de progression. Les exigences des clients doivent influencer lourdement les décisions concernant ce qui doit être mesuré. Ceux qui sont le plus près du travail, devraient prendre la mesure. Les décisions ont besoin d'être prises sur la base de faits et de données, plutôt qu'à partir d'intuitions ou d'impulsions spontanées. Vous pouvez suivre vos progrès en choisissant et en contrôlant les indicateurs de la qualité.

Support systématique

Trop souvent, les bonnes idées produisent des résultats médiocres à cause d'un manque de support systématique. Si la qualité est vraiment importante pour consolider votre avantage stratégique, elle doit être soutenue et renforcée par des structures, des politiques et des procédures qui l'avantagent comparativement à d'autres priorités concurrentes. Elle doit faire partie de votre planification stratégique, de votre processus budgétaire, et -- ce qui est le plus important -- de votre système de gestion du rendement. Si la qualité compte, elle doit être reconnue et récompensée.

C'est une saine relation avec nos fournisseurs, leur information, leur formation, leur assistance.

C'est le maillage avec nos fournisseurs, c'est le partage des exigences des clients avec ceux-ci. C'est associer les fournisseurs aux enjeux qui sont vécus.

Amélioration continue

Il y a toujours place pour s'améliorer -- et, il y en aura toujours. Dans une organisation de qualité, "assez bon" n'est jamais assez bon. Toutes les dimensions de la grande "QUALITÉ" doivent être réalisées de façon à satisfaire les besoins des clients, sinon, vous n'atteignez pas la qualité. Continuez de chercher de meilleures façons de servir vos clients, même s'ils sont satisfaits de ce que vous faites présentement. Dans un monde changeant, ce n'est qu'une question de temps pour que leurs besoins changent. Vous voulez être prêts lorsqu'ils changeront, de façon à établir ou maintenir votre avantage concurrentiel.

La qualité est vraiment un voyage sans fin plutôt qu'une destination à atteindre. On doit faire mieux aujourd'hui qu'hier, et être constamment à l'affût de nouvelles façons de corriger, de prévenir les problèmes et de réaliser des améliorations. Même lorsque les besoins du client ont été complètement et précisément rencontrés, une meilleure approche est toujours possible. Le voyage de la qualité est une recherche continuelle d'améliorations.

IMPLANTATION DE LA QUALITÉ

Plusieurs personnes peuvent être convaincues que la qualité rapporte vraiment et être d'accord avec les principes des cinq piliers de la qualité. Mais elle peuvent objecter qu'il n'y a aucun moyen de mettre ces idées en pratique. Les raisons pour cela peuvent être multiples: ... Les gens ne croiront pas qu'ils

sont sérieux, ou s'ils le croient ils refuseront de les suivre ... Ou il n'y a pas suffisamment d'argent pour entreprendre un effort sur la qualité, ou il n'y a pas suffisamment d'expertise et il y a des pressions trop nombreuses qui incitent à ne pas s'engager ...

Toutes ces raisons sont plausibles pour justifier de ne rien faire. Mais il y a aussi des raisons puissantes -- en plus des avantages stratégiques -- de mettre en place les idées de la qualité. La première est que les gens soutiennent vraiment les efforts d'amélioration de la qualité si les cadres supérieurs sont sérieux dans leur position. Nous affirmons ceci à partir d'expériences réalisées auprès de centaines d'organisations dans à peu près tous les secteurs industriels, aussi bien qu'après d'agences gouvernementales et d'institutions de la santé. Deux vérités fondamentales peuvent vous aider à établir et à maintenir l'effort d'amélioration de la qualité:

1. La plupart des gens veulent être fiers du travail qu'ils font et de l'organisation pour laquelle ils travaillent. Si vous accordez aux gens un mandat, un mécanisme et des ressources (outils, formation, orientation, direction, et occasion) pour l'obtenir, ils l'obtiendront. Si vous les soutenez, si vous créez une organisation avec des valeurs auxquelles les gens peuvent s'identifier, vous aurez des gens concernés, des gens qui tentent de réaliser au mieux leurs possibilités.

2. Les gens soutiennent ce qu'ils aident à créer. Quelqu'un qui accomplit une tâche cinq jours par semaine, année après année, a probablement des idées sur les façons de mieux accomplir ce travail. Mais en pratique, il ou elle peut n'être que rarement encouragé à faire connaître ses idées. Si vous donnez un rôle actif à votre personnel dans la conception des systèmes par lesquels on améliore la qualité, ils seront plus enclins à sauter sur l'occasion -- si vous mettez au clair que leur travail ne sera pas compromis par les améliorations qu'ils suggèrent.

L'amélioration de la qualité peut être l'intégrateur ultime de votre organisation, le parapluie sous lequel vous pouvez accomplir certains de vos objectifs les plus critiques:

> Amélioration de la qualité du produit, réduction des coûts, plus grande loyauté des clients, amélioration du moral des employés, réduction du taux de roulement non désiré, réduction de l'absentéisme, plus grande part du marché, et même des profits plus élevés.

Coût de la qualité

Le concept du coût de la qualité offre un moyen d'aborder les coûts qui peuvent aider les gestionnaires à couper les dépenses sans réduire leurs capacités organisationnelles. Il offre ainsi une alternative attrayante aux méthodes traditionnelles de coupure dans les coûts.

Vous pouvez penser au coût de la qualité comme si c'était un iceberg: à la surface, il y a des coûts que souvent, nous associons à la qualité, tels que les produits défectueux et les travaux à refaire. La partie cachée du iceberg est constituée d'un bloc moins évident, mais bien plus important des coûts, même si nous ne l'attribuons pas spontanément à la qualité. Il inclut des coûts tels que: les plaintes du client, le roulement excessif des employés, les réunions pauvrement animées, les comptes à recevoir échus, et les stocks excessifs. Une fois que vous avez identifié les coûts évidents et "cachés" de la qualité, vous pouvez détecter les coûts évitables et commencer à les réduire.

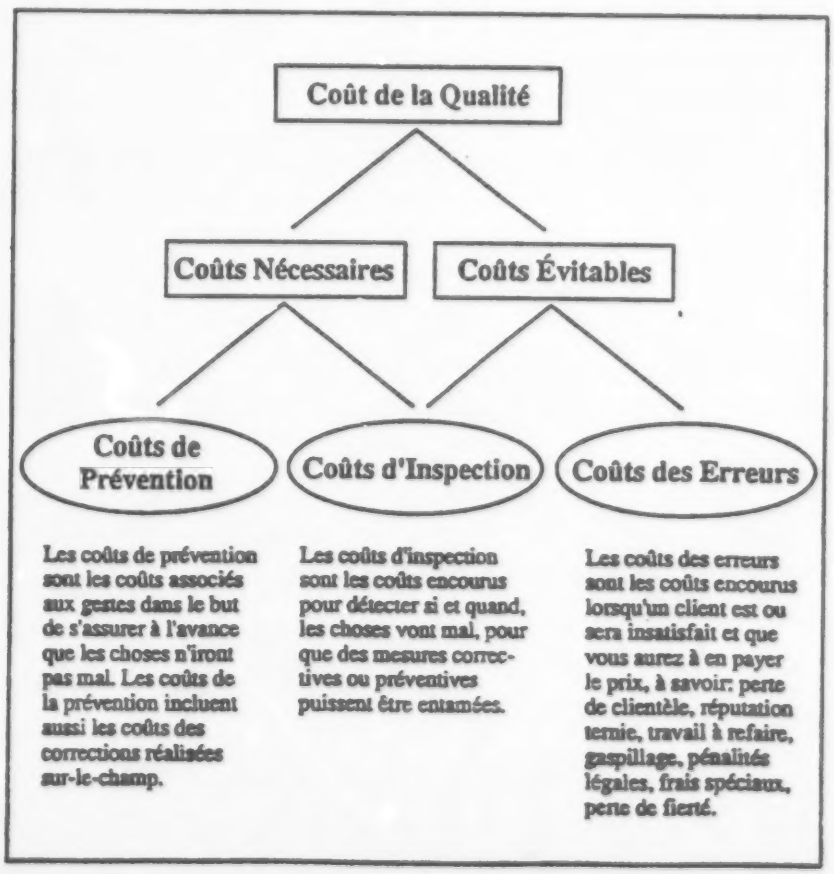
Comment définir le coût de la qualité?

Les deux mesures clés du succès d'une organisation sont l'alignement et l'exécution. Pour mesurer l'alignement, c'est-à-dire ce que vous faites, vous

vérifiez jusqu'à quel point, vous rencontrez les besoins de votre clientèle. Pour mesurer l'exécution, comment vous le faites, vous évaluez l'habilité de l'organisation à obtenir le rendement le plus élevé possible au coût le plus bas possible. L'alignement c'est "faire les bonnes choses", et l'exécution c'est "bien faire les choses". En fin de compte, l'objectif d'une organisation et de chacun de ses membres consiste à "bien faire les bonnes choses".
Le coût de la qualité comprend tous les coûts associés au fait de fournir un certain niveau de qualité. Les experts dans ce domaine ont découvert que ces coûts pouvaient équivaloir à 20 ou 25 pour cent des coûts d'opération dans les organisations manufacturières, et jusqu'à 30 pour cent et plus des ventes dans une organisation de service.

Même si certains coûts de la qualité sont nécessaires et utiles, d'autres coûts de la qualité sont évitables et représentent un gaspillage. Chaque fois que vous échouez dans votre tâche de "bien faire les bonnes choses", vous encourez un coût évitable de la qualité.

Les coûts de la qualité incluent les coûts de prévention ou d'inspection (évaluation) et les coûts dus aux erreurs.



Prévention et correction

La clé de la réduction des coûts et de l'obtention de l'atout-qualité, c'est la prévention. Si un problème survient, la meilleure chose à faire c'est de le détecter et de le résoudre rapidement. Imaginons un instant que vous avez oublié d'ajouter de l'huile dans votre automobile. Quand vous réalisez votre oubli (peut-être pas avant que l'indicateur d'huile ne s'allume au tableau de bord) vous remédiez rapidement à la situation. Si vous ne le faites pas, vous encourez une dépense évitable importante ainsi qu'une perte temporaire de l'usage de votre automobile. Le même principe s'applique aux problèmes organisationnels: la détection et la correction rapides des problèmes peut épargner du temps et de l'argent. La meilleure solution, toutefois, c'est la prévention. Par exemple, vous pourriez établir un calendrier d'entretien pour votre automobile, qui inclurait le changement d'huile sur une base régulière; cette approche aiderait à garantir que le problème ne se reproduira plus jamais.

Malgré les efforts de prévention, des problèmes au niveau de la qualité peuvent encore survenir. Il est moins coûteux de corriger ces problèmes au plus tôt. Souvent, cela signifie bâtir votre propre système interne d'inspection plutôt que d'attendre que quelqu'un d'autre détecte vos erreurs. Par exemple, si une secrétaire fait une erreur de dactylographie dans une lettre, la solution la moins coûteuse est de détecter et de corriger l'erreur avant de remettre la lettre au patron.

Mais, supposons que la secrétaire ne détecte pas son erreur et qu'elle donne la lettre à son patron. Le patron trouve l'erreur, l'encercle, et remet le brouillon à la secrétaire pour correction. Maintenant, le coût de la qualité n'inclut pas seulement le temps de la secrétaire mais aussi celui de son patron.

Ce pourrait être pire. Supposons que cette lettre a été écrite à un client, et supposons que ni le patron ni la secrétaire n'ont vu l'erreur. Le client important voit l'erreur et dit: "Comment puis-je avoir confiance en ces per-

sonnes, quand elles ne sont même pas capables d'expédier une lettre de façon professionnelle?" Maintenant, le patron sera peut-être obligé de téléphoner ou de rencontrer le client pour s'excuser. Au mieux, une bonne partie du temps du patron aura été utilisée à regagner le respect du client. Au pire, le client est perdu.

De façon idéale, un client n'aura jamais une raison de ce genre de se plaindre de votre organisation. Cependant, si un client porte un troisième problème à votre attention, vous devriez vous considérer chanceux. La recherche indique que seulement 4 pour cent des clients insatisfaits se plaignent à leurs fournisseurs. Les autres 96 pour cent en parleront plutôt à leurs amis et associés. Ils deviennent ainsi, des "ambassadeurs de mauvaise augure" qui nuisent à la réputation de votre organisation et qui aident à la concurrence à s'emparer de votre part du marché. On peut s'attendre à ce qu'un client satisfait en parle à au moins trois personnes, mais qu'un client insatisfait en parlera à au moins vingt. Même s'il est beaucoup plus coûteux d'effecteur une correction suite à une plainte d'un client, plutôt que de détecter et corriger une erreur à l'intérieur, c'est encore moins coûteux que de perdre des occasions d'affaires.

La chaîne client-fournisseur

Les gestionnaires de tous les niveaux sont en train de découvrir qu'ils peuvent augmenter l'efficacité et le rendement, en encourageant leurs employés à se considérer comme des clients et des fournisseurs, reliés en une chaîne qui se prolonge au sein de l'organisation jusqu'au client externe final.

Cette simple structure peut supporter des processus de travail complexes parce qu'elle représente le déroulement naturel du travail, d'une fonction à une autre entre les entreprises au sein d'un même secteur. En fait, seul un petit pourcentage des entrepreneurs a un contact direct avec les clients de l'organisation. Par ailleurs, nous sommes tous en contact avec des gens qui dépendent de nous, pour des produits ou des services dont ils ont besoin pour pouvoir accomplir leur travail, et avec des gens sur qui nous comptons pour pouvoir faire le nôtre. Nous sommes les fournisseurs de ceux qui dépendent de nous pour obtenir leur input et nous sommes les clients de ceux qui nous fournissent leur output.

En fait, le travail peut être conçu comme un processus par lequel les clients reçoivent des "inputs" (e.g., pièces d'équipement ou données) de la part de leurs fournisseurs, "ajoutent de la valeur" (e.g., assemblage ou traitement de l'information) à ces inputs, et ensuite transmettent leur "outputs" (e.g., unités assemblées ou rapports terminés) à leurs propres clients.[1]

Vous pouvez décrire un processus de façon extensive (traiter la demande d'un client, à partir de la première rencontre ou commande téléphonique jusqu'au paiement lorsque le travail est complété), ou plus précise (commander une pièce nécessaire pour un ordinateur). D'une façon ou de l'autre, les besoins du client sont mieux satisfaits si les gens des différentes fonctions -- le matériel, le service à la clientèle, l'installation et les réparations, la facturation, etc. -- essaient tous de rencontrer les besoins du processus suivant, plutôt que de s'inquiéter principalement du bien-être de leur propre fonction.

---

[1] Pour de plus amples renseignements au sujet de la chaîne interne client-fournisseur, voir l'article "Keeping Your Internal Customers Satisfied", de G.H. Labovitz, paru dans The Wall Street Journal, le 6 juillet 1987.

L'alignement

"L'alignement", ou ajuster les capacités du fournisseur aux besoins du client, est nécessaire pour développer le processus de la qualité.

L'alignement commence avec une redéfinition des relations client-fournisseur. Plutôt que de se considérer comme des adversaires (le client et le fournisseur espèrent avoir le meilleur l'un de l'autre) ou des concurrents (chaque partie en donne un peu, mais aucune des deux n'obtient réellement ce qu'elle veut), l'alignement exige que vos gens travaillent ensemble en tant que collaborateurs. Par ailleurs, il exige également que leur collaboration aide à promouvoir les objectifs de l'ensemble de l'organisation.

Lorsque vous réussissez un alignement, la satisfaction de la clientèle devient un objectif partagé. Ce n'est plus le fardeau du fournisseur seul. Les clients internes ont la responsabilité de faire connaître leurs exigences à leurs fournisseurs.

Pourquoi le client interne devrait-il faire cet effort? Parce que le but ultime de l'alignement est de soutenir la mission de l'ensemble de l'organisation. Et ce but s'applique également à tous vos employés, que ce soit en tant que client ou en tant que fournisseur.

L'alignement est facile à saisir comme concept. Il existe trois variables: (1) les besoins de la clientèle, (2) les capacités du fournisseur, et (3) les valeurs, la mission, la vision et les stratégies organisationnelles --que nous appellerons tout simplement les buts du secteur.

Bâtir l'alignement client-fournisseur

Par où commencer pour bâtir des associations client-fournisseur?

Premièrement, vous devez identifier vos propres clients et fournisseurs, et ensuite les rencontrer pour spécifier les exigences. Pour faciliter cet échange, nous suggérons que vous posiez les questions suivantes à vos clients:

- qu'attendez-vous de moi?
- que faites-vous de ce que je vous donne?
- existe-t-il un écart entre ce que je vous donne et ce dont vous avez besoin?

Ensuite, nous suggérons que les personnes qui travaillent pour vous soient également formées à cette méthodologie. Par la suite, rencontrez-les pour vous assurer qu'elles exercent un suivi avec leurs clients et leurs fournisseurs. Pour accomplir l'activité efficacement, vous devez connaître les objectifs de votre supérieur, et vos gens doivent connaître les vôtres. De cette façon vous pouvez assurer que le processus d'alignement entre client et fournisseur, contribuera réellement aux buts organisationnels.

Troisièmement, une fois que les exigences sont établies, focalisez sur quelques processus de travail très apparents. Les exigences vous disent ce qui doit être fait; les processus de travail peuvent montrer comment le faire.

Collaboration organisationnelle

Nous avons tous lu des histoires concernant les inondations, où des groupes de citoyens formaient une chaîne humaine pour empiler des sacs de sable le long d'une rivière en train de sortir de son lit, pour pouvoir sauvegarder leurs maisons et leurs familles. On se passe les sacs de sable de main à main -- de fournisseur à client à fournisseur à client -- et on les met en place pour former une digue. Les premiers échanges sont maladroits, mais bientôt, les fournisseurs et les clients comprennent leurs besoins et leurs exigences réciproques, et le déroulement se fait alors en douceur et méthodiquement. Les associations qui se forment parmi eux permettent aux sacs de sable de circuler de plus en plus vite vers le bout de la ligne.

Si les citoyens peuvent empêcher l'inondation de la rivière, l'ensemble de la communauté en bénéficie.

La chaîne humaine s'applique également aux organisations. La qualité fournit un nouveau niveau de collaboration organisationelle, bâtie sur la gestion des processus de travail reliés ensemble par le biais de l'alignement et basée sur des relations client-fournisseur solides.

Lorsque vous gérez vos processus de travail de façon à encourager l'alignement et à faciliter les associations client-fournisseur, vous faites responsabiliser toute la chaîne. Les gains qui en résultent - en communication et en engagement, en efficacité et en rendement -- vous faciliteront grandement les choses pour créer l'atout-qualité dans votre secteur.

Apprendre à partir des "trésors"

La révolution de la qualité a apporté avec elle une nouvelle attitude au sein des organisations à l'échelle mondiale; apprendre à partir de ses erreurs fait partie intégrante de l'amélioration continue; c'est une composante clé du processus de la qualité.

Certains industriels Japonais se sont faits connaître par leur façon de considérer l'erreur comme étant "un trésor", c'est-à-dire, une occasion en or de mettre en pratique des principes d'amélioration continue. Pour tout gestionnaire la leçon est bien simple: utiliser les erreurs pour ce qu'elles valent. Apprenez tout ce que vous pouvez à partir d'elles. Personne d'entre nous n'est suffisamment sage pour être en mesure de toujours "bien faire les bonnes choses" du premier coup; mais nous devrions tous être suffisamment sages pour ne pas répéter la même erreur deux fois.

L'une des raisons qui fait que ces industriels Japonais considèrent les erreurs de façon tellement positive vient du fait qu'ils souscrivent à une règle

largement diffusée par Deming, selon laquelle 80 à 85 pour cent des erreurs ont des causes communes plutôt que des causes spécifiques. Les causes communes proviennent des systèmes mis en place et sont de ce fait sous le contrôle de la direction. Les causes spécifiques ou particulières sont associées à des événements particuliers ou à des comportements et elles peuvent être contrôlées par les employés. Si une erreur a beaucoup de chances d'être associée à une défectuosité du système, elle représente clairement une occasion d'amélioration permanente dans le système plutôt qu'une mesure disciplinaire.

Lorsqu'une organisation répond aux crises montrant du doigt pour trouver des responsables, les gens réagissent en cachant plutôt qu'en partageant les informations, et tout le monde perd. La création d'un climat dans lequel chacun se sent libre de partager ses expériences, bonnes ou mauvaises, et dans lequel on est prêt à apprendre à partir des erreurs sans se mettre sur la défensive et sans chercher à faire porter le blâme, constitue l'un des défis les plus importants de la gestion de la qualité.

Les trois éléments de l'amélioration continue

Une fois que vous avez établi un climat permettant l'amélioration continue, vous vous devez de penser à une façon systématique de réaliser les améliorations proposées. Voici trois thèmes qui devraient vous être utiles à cet égard.

- corriger les problèmes sur-le-champ;
- prévenir, ou trouver une façon d'empêcher les problèmes de se produire;
- améliorer votre capacité à satisfaire les besoins de vos clients;

Reprenons chacun de ces éléments à tour de rôle.

Corriger le problème

L'erreur est humaine -- mais les machines aussi font des erreurs. En attendant le jour où tout le monde au sein de l'organisation sera capable de "bien faire les bonnes choses" du premier coup à chaque fois, vous aurez besoin d'établir des façons d'identifier les erreurs et de les régler. Nous avons souvent tendance à dévaluer les solutions rapides sous prétexte qu'elles ne résolvent pas vraiment les problèmes à long terme. On oublie souvent qu'une réparation habile et à temps joue un rôle important dans l'amélioration de la qualité.

Le coût des réparations ou des corrections n'est pas standard. En fait, on peut les séparer en trois catégories distinctes:

1. Les erreurs découvertes et corrigées dans votre secteur de travail. On les appelle les corrections sur-le-champ. Elles représentent la façon la moins coûteuse de repérer et corriger les erreurs.

2. Les erreurs découvertes et corrigées à l'intérieur mais après qu'elles aient quitté votre secteur de travail. Quelquefois désignées sous le nom de corrections en bout de ligne, elles constituent la seconde meilleure façon possible de repérer et corriger les erreurs.

3. Les erreurs découvertes par votre client. Cette façon est la plus coûteuse des trois pour détecter et corriger les erreurs, parce que les dommages à l'image de votre organisation et aux relations avec vos clients, dépassent de beaucoup le coût de réparation du produit ou de correction du service en tant que tel.

Une bonne règle pour comparer les coûts relatifs de ces trois modes de correction est le règle "1-10-100". D'après cette règle, pour chaque heure ou dollar que votre organisation dépense à corriger un problème sur-le-champ, il peut en coûter 10 en bout de ligne. Pour ce qui est de corriger une erreur découverte par le client -- et de corriger le dommage fait à la réputation --

il peut en coûter 100 fois plus, en temps ou en argent, que de corriger le problème sur-le-champ.

Voici trois règles de conduite pour corriger les problèmes sur-le-champ:

1. Corriger sur-le-champ, dès l'instant ou l'erreur se produit.

   Plus vous réussirez à identifier et corriger les problèmes rapidement et moins il vous coûteront cher. En prenant le temps de corriger la défectuosité **immédiatement**, vous épargnez tout le temps que nécessiterait le travail à reprendre et les autres problèmes qui surviennent en bout de ligne ou chez le client. Rappelez-vous le vieil adage, "un point à temps en vaut cent".

2. Si vous ne pouvez le corriger, impliquez quelqu'un d'autre qui le peut.

   Quelque fois, le problème auquel vous êtes confronté est hors de votre contrôle. Dans ce cas vous devez alerter rapidement ceux qui peuvent faire quelque chose à cet égard. Vous pouvez vous rendre compte d'après la pâleur de vos copies que la photocopieuse est sur le point de tomber en panne. N'attendez pas que quelqu'un d'autre se rendre compte du problème, ou que la panne inévitable ne survienne. Plutôt, informez les personnes concernées afin qu'elles puissent aller chercher l'aide appropriée et ainsi maintenir l'appareil en opération.

3. Faites confiance à votre instinct.

   Vous avez une connaissance étendue de votre travail, votre propre façon de percevoir si quelque chose ne semble pas aller. Faites confiance à votre sixième sens; il reflète votre expérience et votre jugement. Si quelque chose ne semble pas tourner rond, si vous vous sentez mal à l'aise et si cela "sent mauvais" -- prenez le temps d'y regarder de plus près.

Améliorer la situation

Les exigences du client changent, et vous devrez ajuster vos possibilités en conséquence afin de rester dans la course -- et si possible, être en avance sur les exigences de vos clients. Il pourrait être avantageux que vous vous posiez les questions suivantes:

1. Que faites-vous présentement que vous n'êtes pas obligé de faire pour satisfaire les exigences de votre client?

2. Quelles seraient les meilleures façon de faire ce que vous accomplissez présentement?

3. Quelles sont les possibilités que vous avez déjà en main et que vous n'utilisez pas pour satisfaire les exigences de vos clients?

4. De quelle façon les besoins de vos clients évolueront-ils dans le futur et comment vous préparez-vous à y répondre?

5. Comment pouvez-vous répondre aux exigences de vos clients d'une façon plus rapide, moins coûteuse, et avec moins d'erreurs pour maintenir votre avantage compétitif?

6. Comment pouvez-vous impliquer vos clients et vos fournisseurs dans l'analyse de votre processus de travail afin de, non seulement affermir l'alignement sur vos façons de procéder, mais aussi réduire les coûts évitables sur le plan de la qualité?

Une bonne façon d'améliorer vos possibilités consiste à développer des associations avec vos clients. Si chaque individu forme une association avec la personne qui le suit dans le processus afin de déterminer comment mieux répondre aux besoins de la troisième personne impliquée dans le processus, et que ces trois personnes joignent leurs efforts pour mieux servir la personne suivante dans la chaîne, et si cette collaboration continue de haut en bas de

l'ensemble de la chaîne client-fournisseur, l'ensemble de l'organisation sera intégré et mettra l'accent sur l'atteinte des besoins du client externe. Un rêve en couleur? Peut-être, mais une organisation qui essaie de réaliser une telle focalisation sur le client, pourra certainement réaliser un niveau de réponse, d'innovation et de réduction des coûts qu'aucun autre concurrent ne pourra égaler.

Les avantages de l'amélioration continue

La plupart des améliorations ne sont que de petits changements qui s'ajoutent à votre façon de satisfaire des besoins déjà connus. Mais occasionnellement, en formant des associations avec vos clients, vous découvrirez des occasions d'accomplir de véritables percées dans votre secteur. Les percées proviennent d'un regard neuf sur ce que vous faites et sur la façon dont vous l'accomplissez pour en arriver à trouver une autre méthode qui soit significativement supérieure à l'ancienne.

Voici 10 gestes concrets que vous, en tant que gestionnaire, pouvez poser pour soutenir l'amélioration continue de votre organisation:

1. Donner à vos gens une vision d'ensemble de la situation. Lorsqu'ils connaissent votre mission, ils peuvent mieux visualiser là où s'inscrit leur contribution.

2. Solliciter de façon active les idées nouvelles. Donner un feed-back constructif au bon moment sur toute idée que vous entendez, et savoir reconnaître celles qui sont valables.

3. Encourager chacun à parler directement avec ses clients de façon périodique, préférablement de personne à personne.

4. Rendre vos gens responsables de s'enquérir sur l'utilisation réelle de ce qu'ils produisent. Les aider à appliquer cette connaissance dans la façon dont ils s'acquittent de leurs tâches.

5. Encourager les gens à développer des ordinogrammes de leur processus de travail avec d'autres individus impliqués dans le processus, afin de trouver de nouvelles façon de l'améliorer.

6. Faire de votre unité un véritable paradis où règne la discussion ouverte concernant les problèmes. Encourager les gens à apprendre à partir de leurs expériences, bonnes ou mauvaises, et à partager cette connaissance. Décourager le blâme et les manifestations de réactions défensives.

7. Encourager une orientation centrée sur la solution de problèmes. Accorder une valeur particulière aux informations qui sont "assorties de données". S'assurer que vos gens ont véritablement découvert les causes des problèmes avant de présenter des solutions.

8. Établir des standards élevés d'excellence et donner l'exemple dans vos paroles et vos gestes.

9. Encourager les discussions périodiques entre vos gens à tous les niveaux, afin qu'ils développent un regard neuf sur les besoins de leurs clients; comment ils les rencontrent, et comment ils utilisent le feedback qui en résulte.

10. Etre attentif aux développements dans d'autres secteurs que vous pourriez adapter à votre propre travail.

Le choix vous appartient. Vous êtes le seul qui soyez capable de créer une organisation de "QUALITÉ". Quels sont les avantages que vous pouvez en retirer? La réponse est la suivante: il y aura plus de marge de manoeuvre pour exprimer l'initiative, la candeur et le travail d'équipe; moins de désagré-

ments au fur et à mesure que vous résoudrez et préviendrez les problèmes; une plus grande responsabilité et plus de satisfaction au travail. La vie dans une organisation de "qualité" traditionnelle peut sembler plus simple et plus facile, mais la vie dans une organisation de "QUALITÉ" total peut être beaucoup plus emballante et comporter de plus grands défis. La "QUALITÉ" vous rend plus fort, plus capable de prendre des responsabilités en tant qu'individu afin de "bien faire les bonnes choses". Elle vous rend plus apte à clarifier et tenir vos engagements; bref, à mieux faire les choses.

Les avantages de la qualité sont énormes pour tous:

- satisfaction des clients;
- fierté personnelle;
- profits au bout de la ligne;

La qualité ça marche! Vous pouvez la faire travailler pour vous -- et pour votre organisation.

Texte tiré du séminaire en gestion de la qualité donné par le groupe de développement organisationnel de Bell Canada

91-0006

Gouvernement du Québec
**Ministère de l'Agriculture,
des Pêcheries et de l'Alimentation**